



ITS

Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

TUGAS AKHIR - KS141501

ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS PERUSAHAAN GARMEN KELAS MENENGAH

ANALYSIS OF BUSINESS PROCESS MATURITY ON MIDDLE CLASS GARMENT INDUSTRY

HISYAM NAUFAL GANDHI
NRP 5213 100 114

Dosen Pembimbing
Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D

DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2017

TUGAS AKHIR - KS141501

ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS PERUSAHAAN GARMEN KELAS MENENGAH

HISYAM NAUFAL GANDHI
NRP 5213 100 114

Dosen Pembimbing
Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D

DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2017



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

FINAL PROJECT - KS141501

ANALYSIS OF BUSINESS PROCESS MATURITY ON MIDDLE CLASS GARMENT INDUSTRY

HISYAM NAUFAL GANDHI
NRP 5213 100 114

Dosen Pembimbing
Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph. D

DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2017

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS PERUSAHAAN GARMEN KELAS MENENGAH

TUGAS AKHIR

Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer
Pada

Departemen Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

HISYAM NAUFAL GANDHI

NRP. 5213100114

Surabaya, Juli 2017

**KEPALA
DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI**



Dr. Ir. Aris Triahyanto, M. Kom.
NIP. 196503101991021001

LEMBAR PERSETUJUAN

ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS PERUSAHAAN GARMEN KELAS MENENGAH

TUGAS AKHIR

Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer
Pada

Departemen Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

HISYAM NAUFAL GANDHI

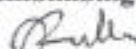
NRP. 5213100114

Disetujui Tim Penguji: Tanggal Ujian: 4 Juli 2017
Periode Wisuda: September 2017

Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph. D


(Pembimbing I)

Rully Agus Hendrawan, S. Kom., M.Eng.


(Penguji I)

Arif Wibisono, S.Kom., M.Sc.


(Penguji II)

ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS PERUSAHAAN GARMEN KELAS MENENGAH

Nama Mahasiswa: Hisyam Naufal Gandhi

NRP : 5213100114

Departemen : Sistem Informasi FTIF-ITS

Pembimbing I : Mahendrawathi Er., S.T., M.Sc., Ph. D.

ABSTRAK

Industri garmen di Indonesia masuk kedalam sepuluh besar industri garmen terbesar di dunia. Hal tersebut berimplikasi terhadap banyaknya perusahaan garmen di Indonesia. Untuk dapat bersaing dalam dunia bisnis regional dan global, peningkatan daya saing perusahaan sangat dibutuhkan melalui pengelolaan proses bisnis secara berkesinambungan dan pemanfaatan teknologi informasi. Untuk itu perlu dilakukan pengukuran tingkat kematangan proses bisnis pada perusahaan garmen untuk diketahui kondisi dari perusahaan terkait beberapa aspek penting dalam pengelolaan proses bisnis.

Tugas akhir ini menggunakan Business Process Maturity Model yang dikembangkan oleh McCormack dan Johnson dan disempurnakan oleh Skrinjar dan Trkman. Tahap pertama dalam penelitian adalah menyiapkan instrument penelitian kualitatif berupa kuisioner penelitian. Kuisioner akan dibagi menjadi beberapa area penilaian. Setiap area akan dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan untuk menilai praktek BPM pada area tersebut. Selanjutnya, dilakukan perancangan penelitian kualitatif yang meliputi penentuan kasus dan penentuan informan penelitian. Berdasarkan rancangan penelitian maka dilakukan pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan kajian dokumen perusahaan. Setiap sub-area akan dinilai

menggunakan skala likert yang memiliki tujuh poin penilaian. Penilaian akan dilakukan dengan melihat sejauh mana perusahaan memenuhi syarat dalam sub-area. Seluruh kriteria akan dinilai kemudian nilai dari seluruh sub-area akan diratarata.

Setelah proses pengukuran dijalankan, perusahaan dapat mengetahui indeks kematangan proses bisnisnya. Selanjutnya, pengetahuan ini dapat digunakan acuan untuk melakukan perbaikan proses bisnis yang berkesinambungan. Selain itu tugas akhir ini juga ingin mengetahui apakah perbedaan dari segi jenis usaha, penerapan teknologi informasi, budaya, dan faktor pendukung lainnya akan berpengaruh kepada kematangan proses bisnis.

Kata Kunci: Proses Bisnis, Maturity Model, Analisis Kualitatif, BPM, BPMM

ANALYSIS OF BUSINESS PROCESS MATURITY ON MIDDLE CLASS GARMENT INDUSTRY

Nama Mahasiswa: Hisyam Naufal Gandhi

NRP : 5213100114

Departemen : Sistem Informasi FTIF-ITS

Pembimbing I : Mahendrawathi Er., S.T., M.Sc., Ph. D.

ABSTRACT

The garment industry in Indonesia is in the top ten of the largest garment industry in the world. This has implications for the number of garment companies in Indonesia. To be able to compete in the world of regional and global business, enhancing the competitiveness of enterprises is needed through the continuous management of business processes and utilization of information technology. For that, we need to measure the level of business process maturity in the garment company to know the condition of the company related some important aspects in the management of business processes.

This final project uses the Business Process Maturity Model developed by McCormack and Johnson and perfected by Skrinjar and Trkman. The first stage in the research is to prepare a qualitative research instrument in the form of research questionnaires. The questionnaire will be divided into several assessment areas. Each area will be spelled out into a few questions to assess BPM practices in the area. Furthermore, conducted qualitative research design that includes the determination of cases

and determination of research informants. Based on the research design, data collection is done through interviews, observation, and study of company documents. Each sub-area will be assessed using a Likert scale that has seven rating points. Assessment will be done by looking at the extent to which the company is eligible in the sub-area. All criteria will be assessed then the value of all sub-areas will be averaged.

After the measurement process, the company can know the index of business process maturity. Furthermore, this knowledge can be used as a reference for continuous improvement of business processes. In addition, this final project also wants to know whether the differences in terms of business type, application of information technology, culture, and other supporting factors will affect the maturity of business processes.

Keywords: Business Process, Maturity Model, Qualitative Analysis, BPM, BPMM

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul **“ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS PERUSAHAAN GARMEN KELAS MENENGAH”** sebagai satu syarat kelulusan dari Program Sarjana Departemen Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Proses pengerjaan tugas akhir ini telah banyak mendapatkan bantuan, bimbingan, masukan serta dukungan dari berbagai pihak sehingga dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Salam dan salawat selalu tercurah kepada junjungan kita baginda Rasulullah SAW, yang telah membawa manusia dari alam jahiliyah menuju alam yang berilmu seperti sekarang ini.
2. Seluruh narasumber penelitian dari PT. TA Global Indonesia, PT. Kwang Lim Indonesia, dan PT. Nesia Pan Pacific Clothing Indonesia atas kesediaan waktu dan tenaganya dalam memberikan data penelitian.
3. Bapak Ir. Aris Tjahyanto, M. Kom., M. Eng. selaku Kepala Departemen Sistem Informasi ITS.
4. Bapak Edwin Riksakomara, S.Kom, MT. selaku dosen wali yang telah membimbing saya dari semester satu hingga semester delapan.
5. Ibu Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D., selaku pembimbing yang senantiasa meluangkan waktu, memberikan saran, motivasi, dan ilmunya selama pengerjaan tugas akhir.
6. Kedua Orang Tua yang tak hentinya memberikan doa, motivasi, dan dukungan selama pengerjaan tugas akhir.

7. Anindya Astri Garini yang selalu mendukung penulis dalam menyelesaikan tugas akhir dengan sebaik-baiknya.
8. Adi, Adit, Edo, Lugas, Jisung, Afa, Adlina, dan Bintang yang senantiasa menjadi penyemangat dalam pengerjaan tugas akhir.
9. Teman-teman Lab Sistem Enterprise (SE), yang selalu berjuan bersama-sama dan saling mendukung dalam penyelesaian tugas akhir.
10. Seluruh keluarga besar BELTRANIS yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terimakasih atas semuanya selama ini.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih memiliki kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam penulisan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca yang bersifat membangun sebagai bahan acuan penelitian-penelitian selanjutnya. Semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan ilmu pengetahuan.

Surabaya, Juli 2017

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	3
1.3. Batasan Masalah	4
1.4. Tujuan Penelitian	4
1.5. Manfaat Penelitian.....	4
1.6. Relevansi.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Studi Sebelumnya	7
2.2. Dasar Teori.....	8
2.2.1. Industri Garmen	8
2.2.2. Proses Bisnis	9
2.2.3. Manajemen Proses Bisnis	10
2.2.4. Siklus Business Process Management	10
2.2.5. Orientasi Proses Bisnis	12
2.2.6. Jenis-jenis <i>Maturity Model</i>	13
2.2.7. <i>Business Process Orientation Maturity Model</i>	14
2.2.8. Tingkat Kematangan berdasarkan Business Process Orientation Maturity Model	14

2.2.9. Komponen <i>Business Process Orientation</i> (BPO) <i>Maturity Model</i>	16
2.2.10. Penelitian Kualitatif	17
2.2.11. Penelitian Studi Kasus	17
BAB III METODOLOGI.....	20
3.1 Diagram Metodologi	21
3.2 Uraian Metodologi	22
BAB IV PERANCANGAN	29
4.1. Perancangan Penelitian	29
4.2. Penelitian Studi Kasus	29
BAB V PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	35
5.1. Proses Pelaksanaan Penelitian.....	35
5.1.1. Pengumpulan Data	35
5.1.2. Waktu Pengumpulan Data	35
5.1.3. Hasil Wawancara	37
5.1.4. Pengolahan Hasil Wawancara.....	47
BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN	53
6.1. Analisis Tingkat Kematangan Tiap Kasus	53
6.1.1. Kematangan Proses Bisnis Studi Kasus PTTAG	53
6.1.2. Kematangan Proses Bisnis Studi Kasus PTKWA	57
6.1.3. Kematangan Proses Bisnis Studi Kasus PTNPC62	
6.2. Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Lintas Kasus	67

6.2.1. Perbandingan Faktor Kompetisi (eksternal)	68
6.2.2. Perbandingan Tingkat Implementasi (skor BPM)	69
6.2.3. Perbandingan Faktor Internal Perusahaan	71
6.3. Analisis Area BPMM.....	71
6.4. Perbandingan Tingkat Kematangan Industri Garmen dengan Industri Manufaktur Otomotif.....	73
6.5. Rekomendasi.....	75
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN.....	77
7.1. Kesimpulan	77
7.2. Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA.....	81
LAMPIRAN	85
Lampiran A.	85
Lampiran B.	95
Studi Kasus 1	95
Studi Kasus 2.....	114
Studi Kasus 3.....	139
Lampiran C.	165
Lampiran D.	187
BIODATA PENULIS	191

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Relevansi Laboraturium SE	5
Gambar 2. 1 Aliran Proses Bisnis Industri Garmen	9
Gambar 2.2. Siklus BPM	12
Gambar 2. 3 BPO Maturity Level	15
Gambar 2. 4 Alur Penelitian	18
Gambar 3.1. Diagram Metodologi	21
Gambar 4. 1 Alur Penelitian	30
Gambar 5. 1 Aktivitas PT. TA Global 1	39
Gambar 5. 2 Aktivitas PT. TA Global 2	39
Gambar 5. 3 Aktivitas PT. TA Global 3	40
Gambar 5. 4 Aktivitas PT. TA Global 4	40
Gambar 5. 5 Aktivitas PT. TA Global 5	40
Gambar 5. 6 Aktivitas PT. TA Global 6	41
Gambar 5. 7 Produk PT. TA Global.....	42
Gambar 5. 8 Aktivitas PT Kwang Lim Indonesia 1	43
Gambar 5. 9 Aktivitas PT Kwang Lim Indonesia 2	43
Gambar 5. 10 Aktivitas PT Kwang Lim Indonesia 3	44
Gambar 5. 11 Aktivitas PT Kwang Lim Indonesia 4	44
Gambar 5. 12 Produk PT. Kwang Lim Indonesia	45
Gambar 5. 13 Produk PT. Nesia Pan Pacific Clothing Indonesia	47

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Studi Sebelumnya	7
Tabel 3. 1 Sembilan Kode Penilaian	24
Tabel 3. 2 Tingkat Penilaian.....	25
Tabel 4. 1 Sembilan Area Penilaian	32
Tabel 4. 2 Tingkat Penilaian.....	33
Tabel 5.1. Waktu Pengumpulan Data.....	35
Tabel 5. 2 Gambaran Umum Perusahaan.....	37
Tabel 6.1. Hasil Perbandingan Bagian Industri.....	68
Tabel 6.2. Hasil Perbandingan Bagian Orientasi Bisnis	69
Tabel 6. 3 Perbandingan Perusahaan.....	70
Tabel 6. 4 Analisis BPMM.....	71
Tabel 6. 5 Perbandingan Proses Bisnis	73
Tabel A.1. Pertanyaan Wawancara Perusahaan.....	86
Tabel A.2. Pertanyaan Wawancara Proses Bisnis Perusahaan	88
Tabel B.1. Hasil Wawancara Bagian Industri PTTAG.....	96
Tabel B.2. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis PTTAG	99
Tabel B.3. Hasil Wawancara Bagian Industri PTKWA.....	116
Tabel B.4. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis PTKWA	120
Tabel B.5. Hasil Wawancara Bagian Industri PTNPC.....	140
Tabel B.6. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis PTNPC	144
 Tabel C. 1. Hasil Penilaian Wawancara Bagian Industri.....	165
Tabel C. 2. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis	169
Tabel C. 3. Hasil Wawancara Bagian Internal.....	181

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah dan tujuan penelitian yang mendasari penelitian tugas akhir.

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan di dunia bisnis yang semakin kompetitif memaksa perusahaan untuk terus menerus meningkatkan daya saingnya. Salah satu cara yang dianggap mampu meningkatkan daya saing perusahaan adalah pengelolaan proses bisnis. Penggunaan proses bisnis bermanfaat untuk mengefektifkan kinerja organisasi [1]. Teknologi Informasi juga dapat digunakan untuk mengotomasi proses bisnis sehingga dapat mengoptimalkan kinerja proses bisnis. Namun, pemanfaatan TI di perusahaan bervariasi mulai dari tingkat yang paling dasar sampai yang paling canggih. Spinelli dan Harindranath [2], membedakan tingkat aplikasi infrastruktur teknologi informasi ke dalam lima tingkatan. Tingkatan pertama adalah sistem komunikasi dasar, diikuti tingkatan kedua adalah sistem administratif, tingkatan ketiga adalah sistem manufaktur inti, tingkatan keempat adalah sistem manufaktur dan bisnis yang terintegrasi, serta tingkatan kelima adalah sistem eksternal yang terintegrasi dengan customer dan atau supplier [2]. Selain itu banyak perusahaan yang menerapkan TI tanpa memperhatikan aspek-aspek manajemen proses bisnis.

Salah satu cara untuk menilai tingkat pengelolaan proses bisnis di perusahaan adalah dengan *Business Process Maturity Model*. Pengukuran BPMM akan dilakukan dalam berbagai area pada perusahaan terkait praktek proses bisnisnya. BPMM adalah salah satu aspek dari Business Process Management yang belum begitu populer di Indonesia. Saat ini telah terdapat dua

penelitian bertipe *multiple case study* yang meneliti tentang kematangan proses bisnis. Hanggara [3], mengukur tingkat kematangan terhadap perusahaan besar produsen semen, perusahaan telekomunikasi dan perusahaan otomotif yang telah menerapkan ERP. Temuan utama dari Hanggara adalah bahwa tingkat kematangan dari ketiga perusahaan cukup bervariasi dan terdapat indikasi bahwa hal ini dipengaruhi oleh tingkat kompetisi dari industri tempat perusahaan tersebut bersaing [3].

Garini [4], meneruskan penelitian Hanggara dengan mengukur tingkat kematangan pada tiga perusahaan produsen komponen otomotif. Dengan meneliti perusahaan yang berada pada industri yang serupa diharapkan dapat dilihat faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kematangan proses bisnis perusahaan. Garini menemukan bahwa ternyata ketiga produsen komponen otomotif memiliki tingkat kematangan yang serupa yaitu pada level *defined* dimana proses sudah terdefinisikan dengan jelas, sebagian sudah terotomasi melalui software ERP namun belum mencakup seluruh proses [4]. Dari dua penelitian terdahulu ini terdapat indikasi bahwa kematangan proses bisnis memiliki hubungan yang erat dengan penerapan Teknologi Informasi di perusahaan tersebut. Untuk mengeksplorasi lebih jauh hubungan ini diperlukan tambahan studi kasus dari perusahaan yang berbeda.

Tugas akhir ini akan meneruskan penelitian Hanggara dan Garini dengan meneliti tingkat kematangan pada industri garmen. Industri garmen dipilih karena beberapa alasan. Alasan pertama adalah dari sisi jumlah perusahaan dan kontribusinya terhadap perekonomian Indonesia. Indonesia menempati sepuluh besar negara dengan nilai ekspor garmen terbesar di dunia [5]. Alasan kedua adalah karena banyaknya perusahaan garmen di Indonesia maka persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat sehingga perusahaan garmen perlu untuk meningkatkan daya saing agar perusahaan garmen dapat terus

meningkatkan eksistensi di pasar domestik maupun internasional. Alasan ketiga adalah karena perusahaan garmen memiliki profil yang berbeda dengan perusahaan otomotif. Jika perusahaan otomotif adalah industri yang padat modal (capital intensive) maka industri garmen adalah industri yang padat karya (labor intensive). Perbedaan ini diperkirakan berpengaruh terhadap manajemen proses bisnis dan pemanfaatan teknologi informasi.

Berdasarkan tiga perusahaan garmen skala menengah di Indonesia yang dijadikan sebagai objek penelitian dalam tugas akhir ini, perusahaan telah memiliki prosedur formal untuk proses bisnis pada organisasinya. Proses bisnis yang digunakan berfokus terhadap produksi dan manajemen kualitas. Namun, proses bisnis tidak dibarengi dengan penerapan teknologi informasi dalam setiap lini prosesnya.

Berdasarkan latar belakang ini, peneliti akan mengukur tingkat kematangan proses bisnis saat ini untuk mengidentifikasi peningkatan yang dapat dilakukan. Selain itu tugas akhir ini juga ingin mengetahui apakah perbedaan dari segi jenis usaha, penerapan teknologi informasi, budaya, dan faktor pendukung lainnya akan berpengaruh kepada kematangan proses bisnis. Hasil pengukuran tingkat kematangan akan dijadikan acuan untuk optimasi terhadap pengelolaan proses bisnis perusahaan pada bagian-bagian yang dirasa perlu. Optimasi dilakukan berdasarkan penggunaan teknologi informasi yang mendukung proses bisnis sesuai dengan keprofesian Jurusan Sistem Informasi.

1.2. Perumusan Masalah

Rumusan masalah dari tugas akhir ini adalah:

1. Apa saja proses bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan garmen?

2. Bagaimana tingkat kematangan proses bisnis pada perusahaan garmen?
3. Area-area mana saja yang perlu ditingkatkan pada pengelolaan proses bisnis perusahaan garmen?
4. Bagaimana hasil perbandingan tingkat kematangan proses bisnis antar perusahaan otomotif dan perusahaan garmen?

1.3. Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dari tugas akhir ini adalah:

1. Proses bisnis yang di analisa merupakan proses bisnis saat ini.
2. Proses bisnis dilihat dari sudut pandang perusahaan bukan dari sudut pandang customer maupun pihak luar lainnya.
3. Metode penelitian yang dilakukan adalah observasi dan wawancara peneliti dengan menggunakan metode kualitatif.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian berdasarkan latar belakang yang ada adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui proses bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan garmen.
2. Mendapatkan hasil pengukuran tingkat kematangan proses bisnis perusahaan garmen.
3. Memberikan masukan terkait area-area yang perlu ditingkatkan pada pengelolaan bisnis perusahaan garmen
4. Mengetahui hasil perbandingan tingkat kematangan antar perusahaan otomotif dan perusahaan garmen.

1.5. Manfaat Penelitian

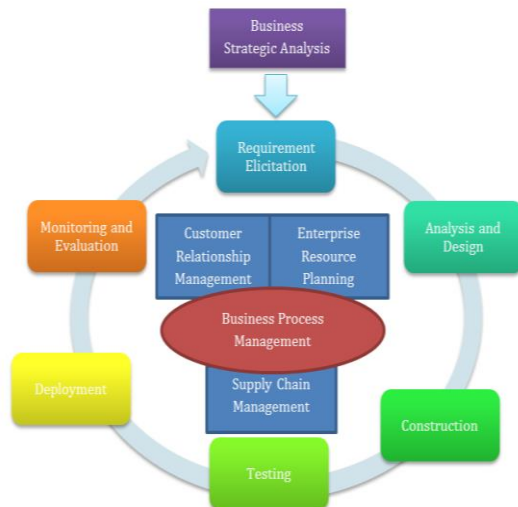
Manfaat yang diperoleh dari pengerjaan tugas akhir ini adalah: Bagi pengembangan perusahaan:

1. Menghasilkan pengukuran tingkat kematangan perusahaan dengan menggunakan *Business Process Maturity Model*.

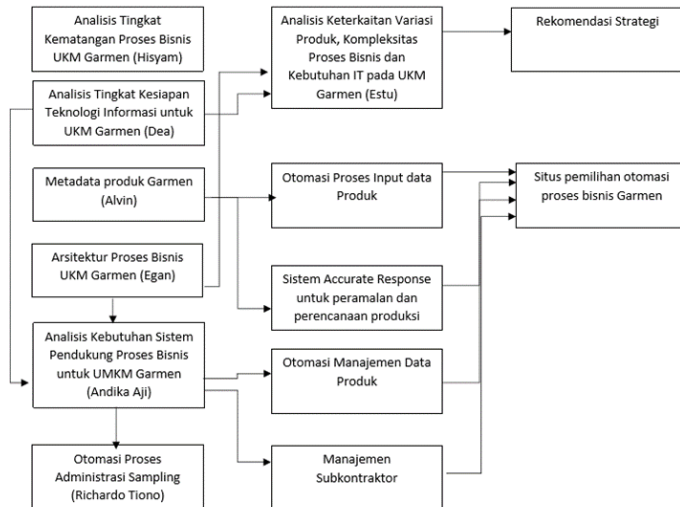
2. Rekomendasi untuk perbaikan dan peningkatan kualitas industri garmen sesuai dengan *Business Process Maturity Model*.

1.6. Relevansi

Tugas Akhir ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan sebagai Sarjana Komputer di Jurusan Sistem Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya. Topik yang diangkat pada tugas akhir ini adalah pemodelan proses bisnis (BPM) yang berelevansi dengan bidang minat pada laboratorium Sistem Enterprise. Topik ini memiliki keterkaitan dengan mata kuliah Desain Manajemen Proses Bisnis dan Manajemen Rantai Pasok dan Hubungan Pelanggan. Topik yang diangkat pada tugas akhir ini merupakan bagian dari penelitian yang dilaksanakan oleh pembimbing utama dengan roadmap yang ditunjukkan pada gambar 1.2.



Gambar 1.1. Relevansi Laboraturium SE



Gambar 1.2 Roadmap Penelitian Laboratorium

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas tinjauan pustaka yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian ini. Bab ini akan menjelaskan dasar teori yang digunakan dalam melakukan penelitian ini yakni Proses Bisnis, Business Process Management, Business Process Maturity Model, dan Enterprise Resource Planning.

2.1. Studi Sebelumnya

Berikut ini merupakan Tabel 2.1 yang menjelaskan studi sebelumnya terkait penelitian tugas akhir.

Tabel 2.1. Studi Sebelumnya

No.	Judul	Penulis	Keterkaitan
1.	Kerangka Kerja Penilaian Implementasi Business Process Management (BPM) : Multi Studi Kasus Pada Perusahaan Pengguna Enterprise Resource Planning (ERP)	Buce Trias Hanggara	<ul style="list-style-type: none">- Latar belakang masalah- Tujuan penelitian- Hasil akhir penelitian- Penggunaan <i>Business Process Management</i>
2.	Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Perusahaan Manufaktur Otomotif Kelas	Anindya Astri Garini	<ul style="list-style-type: none">- Latar belakang masalah- Tujuan penelitian- Hasil akhir penelitian

	Menengah Berbasis Enterprise Resource Planning (ERP)		- Penggunaan <i>Business Process Management</i>
3 .	IT readiness in small firms	Riccardo Spinelli	- IT application infrastructure levels

Pada penelitian Hanggara (2016), mengukur tingkat kematangan terhadap perusahaan besar produsen semen, perusahaan telekomunikasi dan perusahaan otomotif yang telah menerapkan ERP. Temuan utama dari Hanggara adalah bahwa tingkat kematangan dari ketiga perusahaan cukup bervariasi dan terdapat indikasi bahwa hal ini dipengaruhi oleh tingkat kompetisi dari industri tempat perusahaan tersebut bersaing [3]. Sedangkan penelitian Garini (2016) meneruskan penelitian Hanggara dengan mengukur tingkat kematangan pada tiga perusahaan produsen komponen otomotif. Dengan meneliti perusahaan yang berada pada industri yang sama diharapkan dapat dilihat faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kematangan proses bisnis perusahaan. Garini menemukan bahwa ternyata ketiga produsen komponen otomotif memiliki tingkat kematangan yang serupa yaitu pada level defined dimana proses sudah terdefinisikan dengan jelas, sebagian sudah terotomasi melalui software ERP namun belum mencakup seluruh proses [4].

2.2. Dasar Teori

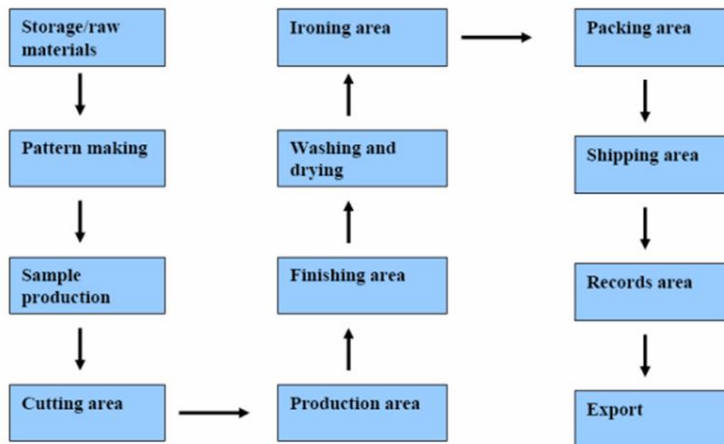
Bagian ini akan menjelaskan dasar teori yang digunakan dalam penelitian tugas akhir.

2.2.1. Industri Garmen

Industri garmen adalah sebuah perusahaan pakaian yang memproduksi pakaian jadi, yaitu kemeja, kaus, blus, kemeja olahraga, polo shirt, dalaman, celana, jaket, rok & blus [6].

Berbagai jenis produk yang dihasilkan oleh industri garmen dapat diklasifikasikan ke dalam pakaian pria, pakaian wanita dan pakaian anak-anak [6].

Secara umum, aliran proses bisnis industri garmen ditunjukkan pada Gambar 2. 1 adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Aliran Proses Bisnis Industri Garmen

2.2.2. Proses Bisnis

Proses bisnis adalah suatu kumpulan aktifitas atau pekerjaan terstruktur yang saling terkait untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu atau yang menghasilkan produk atau layanan (demi meraih tujuan tertentu).

Menurut Hammer dan Champy's (1993), proses bisnis adalah kumpulan aktivitas yang membutuhkan satu atau lebih inputan dan menghasilkan output yang bermanfaat atau bernilai bagi pelanggan [7].

Menurut Davenport (1993), proses bisnis adalah aktivitas yang terukur dan terstruktur untuk memproduksi output tertentu

untuk kalangan pelanggan tertentu. Terdapat di dalamnya penekanan yang kuat pada “bagaimana” pekerjaan itu dijalankan di suatu organisasi, tidak seperti fokus dari produk yang berfokus pada aspek “apa”. Suatu proses oleh karenanya merupakan urutan spesifik dari aktivitas kerja lintas waktu dan ruang, dengan suatu awalan dan akhiran, dan secara jelas mendefinisikan input dan output [8].

Proses bisnis yang dirancang untuk menambah nilai bagi pelanggan dan tidak harus mencakup kegiatan yang tidak perlu. Hasil dari proses bisnis yang dirancang dengan baik adalah peningkatan efektivitas (nilai bagi pelanggan) dan peningkatan efisiensi (mengurangi penggunaan sumber daya) [9].

2.2.3. Manajemen Proses Bisnis

Manajemen proses bisnis (BPM) adalah disiplin yang melibatkan kombinasi dari pemodelan, otomatisasi, pelaksanaan, pengendalian, pengukuran dan optimalisasi flow aktivitas bisnis, dalam mendukung tujuan perusahaan, yang mencakup sistem, karyawan, pelanggan dan mitra dalam dan di luar batas-batas perusahaan [10].

2.2.4. Siklus Business Process Management

Siklus Manajemen Proses Bisnis yang digunakan merujuk kepada buku *Fundamentals of Business Process Management* karangan Dumas dkk [11].

1. Identifikasi Proses (Process Identification)

Proses ini merupakan pembahasan awal dari permasalahan bisnis yang akan diselesaikan. Permasalahan tersebut diidentifikasi, dibatasi, dan dihubungkan. Hasil dari indentifikasi proses adalah arsitektur proses yang

menyediakan keseluruhan proses organisasi dan hubungannya.

2. Penemuan Proses (Process Discovery)

Pada fase penemuan proses akan dilakukan pendokumentasian proses-proses yang relevan. Hasil dari penemuan proses adalah as-is process model.

3. Analisis Proses (Process Analysis)

Pada fase analisis proses, permasalahan pada proses akan diidentifikasi, didokumentasikan, dan apabila memungkinkan dilakukan pengukuran kinerja. Hasil dari proses ini adalah kumpulan permasalahan yang terstruktur. Permasalahan diprioritaskan berdasarkan dampak kepada organisasi atau berdasarkan usaha penyelesaian masalah tersebut.

4. Desain Ulang Proses (Redesign Process)

Pada proses ini, akan dilakukan identifikasi perubahan yang terjadi pada proses, Proses ini bertujuan untuk mengatasi permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

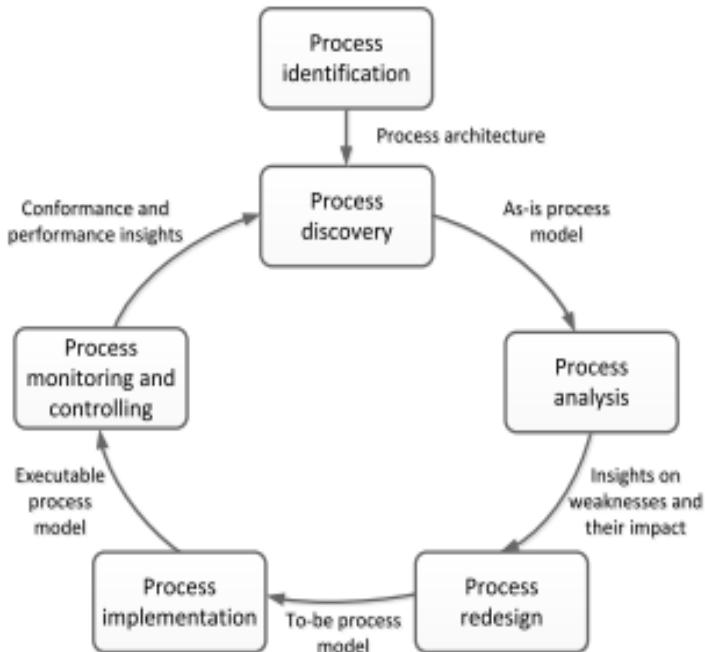
5. Implementasi Proses (Process Implementation)

Pada proses ini, perubahan yang diperlukan akan disiapkan dan dilakukan. Implementasi proses terdiri dari dua aspek, yaitu Manajemen Perubahan Organisasi (Change Management) dan Otomasi Proses.

Manajemen Perubahan Organisasi berisi aktivitas yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan cara kerja seluruh anggota terkait. Otomasi Proses merujuk pada pengembangan dan pengaplikasian sistem TI yang mendukung proses.

6. Monitor dan Kontrol Process (Process Monitoring and Controlling)

Apabila seluruh proses telah dijalankan, data yang relevan dikumpulkan dan dianalisis untuk menentukan seberapa baik proses berjalan. Pengukuran ini didasarkan pada kinerja serta tujuan kinerja organisasi. Gambar 2.2 menunjukkan siklus *Business Process Management*.



Gambar 2.2. Siklus BPM

2.2.5. Orientasi Proses Bisnis

Orientasi proses bisnis adalah keadaan organisasi pada seluruh pemikirannya, menekankan proses atau kinerja bisnis sebagai

penekanan khusus untuk mendapatkan hasil dan kepuasan pelanggan [12].

2.2.6. Jenis-jenis *Maturity Model*

Bagian ini akan menjelaskan jenis-jenis *maturity model*.

2.2.6.1. *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*

Capability Maturity Model Integration menurut situs resmi Software Engineering Institute adalah upaya kolaboratif untuk menyediakan model yang dapat digunakan dalam mencapai tujuan dan proses bisnis organisasi. Fokus utama dari model ini adalah membangun alat yang dapat mendukung peningkatan proses pengembangan sistem. Hasil dari CMMI adalah paket produk yang menyediakan pendekatan terpadu pada organisasi untuk memperbaiki proses dan mengurangi redundansi, serta memisahkan kompleksitas dan biaya yang dihasilkan dari penggunaan *capability maturity model* [13].

2.2.6.2. *Business Process Maturity Model (BPOMM)*

Business Process Maturity Model (BPMM) adalah pemahaman yang memproses siklus hidup atau tahap perkembangan yang dapat didefinisikan secara jelas, dikelola, diukur dan dikendalikan sepanjang waktu [12].

2.2.6.3. *Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)*

Model ini menggunakan pendekatan pada bagian eksekutif perusahaan untuk menilai progress dari pembuatan operasional. The Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) melihat bagaimana proses seharusnya dilakukan, siapa yang memiliki peran untuk bertanggung jawab pada eksekusi yang akan dilakukan. infrastruktur yang digunakan dalam perusahaan. Berbeda dengan CMMI, PEMM lebih baik digunakan untuk bisnis daripada penggunaan *software* dan teknologi [14].

2.2.7. *Business Process Orientation Maturity Model*

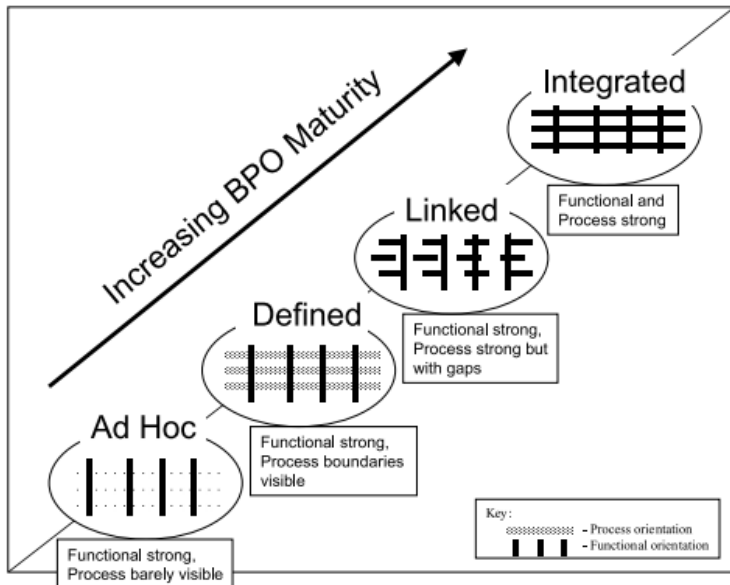
Business Process Maturity Model merupakan salah satu faktor kesuksesan dalam organisasi atau perusahaan. *Business Process Maturity Model* (BPMM) adalah pemahaman yang memproses siklus hidup atau tahap perkembangan yang dapat didefinisikan secara jelas, dikelola, diukur dan dikendalikan sepanjang waktu [7]. BPMM memungkinkan perusahaan untuk dapat mengerti proses organisasi dan menyediakan standar yang dapat membantu tujuan strategi perusahaan.

BPMM merupakan pengembangan alami dari *Capability Maturity Model*, yang telah dimodifikasi dan umum sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi proses bisnis yang mendukung pengelolaan keseluruhan perusahaan. BPMM mulai dikembangkan sejak tahun 2002. BPMM dapat membantu organisasi sebagai tolok ukur organisasi dalam mengefektifkan dan mengefisienkan proses bisnis dalam mencapai tujuan dan mewujudkan nilai organisasi tersebut. BPMM merupakan suatu konsep yang membandingkan tingkat kematangan proses organisasi perusahaan terkait dengan standar industri. BPMM dapat membantu perusahaan untuk dapat menentukan prioritas dalam meningkatkan luaran operasi perusahaan dan mengembangkan kapasitas kebutuhan strategi bisnis [7].

2.2.8. Tingkat Kematangan berdasarkan Business Process Orientation Maturity Model

Pada pengukuran tingkat kematangan proses bisnis berdasarkan *BPO Maturity Model*, terdapat 4 tingkat kematangan perusahaan, yaitu *Ad Hoc*, *Defined*, *Linked*, *Integrated*. **Error! eference source not found.** menjelaskan tingkat kematangan proses bisnis yang digambarkan dengan aspek horizontal atau orientasi proses sebagai aspek yang lebih jelas dan dominan dan

aspek vertikal atau orientasi fungsional sebagai aspek yang kurang dominan pada tingkat kematangan proses bisnis perusahaan. Pada tingkat kematangan yang tertinggi, aspek horizontal dan vertikal terlihat kuat. Dalam tingkat kematangan, hal tersebut menandakan keseimbangan antara orientasi proses dan fungsi [12].



Gambar 2. 3 BPO Maturity Level

2.2.8.1. *Ad hoc*

Ad Hoc merupakan proses yang belum terstruktur dan belum terdefinisi. Pengukuran proses belum berada pada tempat yang semestinya dan pekerjaan serta struktur organisasi berbasis pada fungsi tradisional bukan proses horizontal. [15].

2.2.8.2. *Defined*

Proses dasar telah didefinisikan, didokumentasikan dan tersedia dalam aliran grafik. Perubahan proses ini sekarang harus

melalui prosedur formal yang diterbitkan oleh organisasi. Pekerjaan dan struktur organisasi mencakup aspek proses, namun tetap berdasarkan fungsional perusahaan, perwakilan dari bidang fungsional (departemen penjualan atau manufaktur) bertemu secara teratur untuk saling berkoordinasi [15].

2.2.8.3. *Linked*

Proses ini sudah menuju tingkatan yang lebih maju. Manajemen menggunakan manajemen proses dengan hasil strategis. Proses pekerjaan yang lebih luas dan struktur organisasi diletakkan diluar fungsi tradisional [15].

2.2.8.4. *Integrated*

Perusahaan, vendor dan pemasok, mengambil kerjasama dengan tingkat proses. Struktur dan pekerjaan organisasi didasarkan pada proses, dan fungsi tradisional yang sama. Langkah-langkah proses dan sistem manajemen sudah terdapat pada organisasi [15].

2.2.9. *Komponen Business Process Orientation (BPO) Maturity Model*

1. *Process View*

Dokumentasi langkah-langkah proses, kegiatan dan tugas-tugas dilakukan dengan format visual dan tertulis yang memungkinkan orang dalam fungsi pekerjaan yang berbeda dan perusahaan untuk berkomunikasi menggunakan kosa kata yang sama. Komponen ini mencakup pemahaman yang luas dari proses di seluruh organisasi, bukan hanya dokumentasi [15].

2. *Process Jobs*

Pekerjaan ini termasuk proses horizontal daripada tanggung jawab vertical. Pekerja berpartisipasi dan mengambil kepemilikan dari seluruh proses [15].

3. Process Measurement and Management Systems

Komponen ini mencakup sistem pengukuran proses, imbalan untuk perbaikan proses, hasil pengukuran, dan tindakan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan [15].

2.2.10. Penelitian Kualitatif

Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran). Penelitian kualitatif secara umum dapat digunakan untuk penelitian tentang kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsionalisasi organisasi, aktivitas sosial dan lain-lain. Salah satu alasan menggunakan pendekatan kualitatif adalah pengalaman para peneliti dimana metode ini dapat digunakan untuk menemukan dan memahami apa yang tersembunyi dibalik fenomena yang kadangkala merupakan sesuatu yang sulit untuk dipahami secara memuaskan [16].

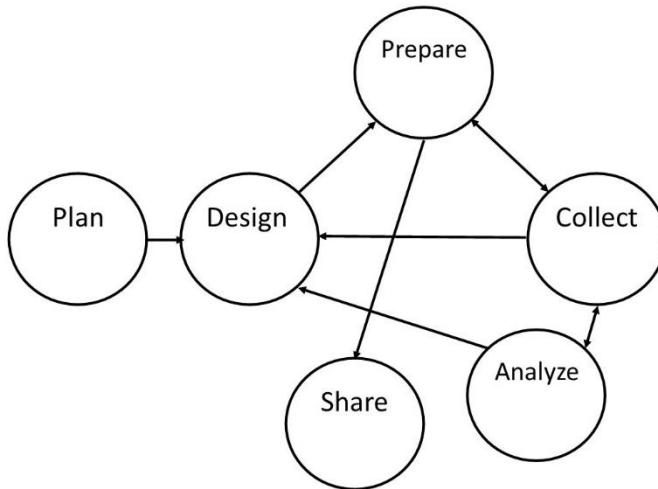
Penelitian tugas akhir ini akan menggunakan metode kualitatif sebagai metode pengerjannya. Adapun metode kualitatif yang digunakan adalah penelitian studi kasus.

2.2.11. Penelitian Studi Kasus

Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus, karena penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan, menampilkan, dan menganalisis data secara adil. Langkah pertama dalam penelitian studi kasus adalah melakukan tinjauan pustaka yang berkaitan dengan riset penelitian serta tujuan penelitian. Langkah selanjutnya, peneliti diharuskan

untuk mengerti batasan dalam melakukan penelitian studi kasus [17]

Gambar 2. 4 menjelaskan alur mengenai penelitian studi kasus berdasarkan buku karangan Yin K.



Gambar 2. 4 Alur Penelitian

Tahap 1: Perencanaan

Pada tahap awal ini, peneliti menentukan sumber data terkait pertanyaan dan studi kasus yang digunakan sebagai bahan penelitian.

Tahap 2: Perancangan

Pada tahap ini, dilakukan penjelasan mengenai prosedur yang digunakan untuk mempertahankan kualitas dari penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus merupakan penelitian yang dianggap mewakili pernyataan narasumber. Maka perlu untuk dilakukan pengukuran kualitas penelitian studi kasus. Adapun pengujian validitas yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Construct Validity

Construct validity merupakan identifikasi langkah-langkah operasional yang benar untuk penerapan penelitian studi kasus. Penelitian ini menggunakan beberapa sumber bukti sebagai konstruk validitas dari pengumpulan data. Sumber bukti yang digunakan seperti, wawancara dan dokumen.

2. Internal Validity

Internal validity merupakan upaya untuk membangun hubungan antar kondisi yang terjadi pada studi kasus penelitian. Penggunaan beberapa jenjang narasumber merupakan unsur kevaliditasan penelitian ini.

3. External Validity

External Validity merupakan pendefinisian bahwa penelitian dapat digeneralisasi. Pada penelitian ini, validitas eksternal berada pada metodologi penelitian. Pemahaman pihak eksternal dalam metodologi penelitian menjadi hasil dari validitas eksternal penelitian ini. Penelitian ini menggunakan *multiple case-studies* sebagai studi kasus penelitian. Diharapkan dengan penggunaan *multiple case-studies* dapat ditarik kesimpulan umum terkait perusahaan garmen.

Tahap 3: Persiapan

Tahap selanjutnya dalam penelitian studi kasus adalah persiapan pengumpulan data. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data, diantaranya adalah pengamatan langsung, wawancara kepada narasumber terkait, catatan, dan dokumen artifak fisik perusahaan.

Tahap 4: Pengumpulan Data

Tahap keempat dalam penelitian studi kasus adalah pengumpulan data. Tahap ini menjelaskan bukti-bukti dalam penelitian studi kasus dapat berasal dari berbagai sumber.

Tahap 5: Analisis Data

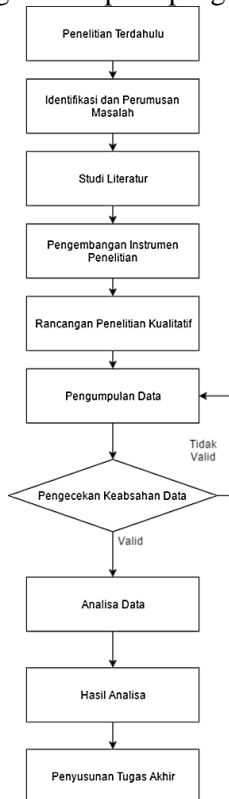
Tahap terakhir dari penelitian studi kasus merupakan analisis data. Analisis data yakni melakukan analisis hasil pengumpulan data yang telah didapatkan.

BAB III METODOLOGI

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan pada pengerjaan tugas akhir. Metode penelitian dijelaskan pada *flowchart* dibawah ini:

3.1 Diagram Metodologi

Berikut ini merupakan diagram metodologi yang ada pada Gambar 3.1 untuk digunakan pada pengerjaan tugas akhir.



Gambar 3.1. Diagram Metodologi

3.2 Uraian Metodologi

3.2.1. Penelitian Terdahulu

Tahapan ini merupakan tahapan mengumpulkan dan mengkaji pustaka tentang konsep dan metode pengerjaan yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang diangkat pada tugas akhir ini. Permasalahan yang ada pada tugas akhir ini didapatkan dari hasil wawancara yang dilakukan kepada tiga perusahaan garmen di Indonesia.

Tahapan ini dimulai dengan pencarian literatur mengenai masalah yang terkait dengan tugas akhir ini, yaitu tentang cara melakukan penilaian tingkat kematangan proses bisnis perusahaan garmen, kemudian melakukan pencarian literatur melalui buku, jurnal, artikel ilmiah, maupun situs-situs internet terpercaya yang dapat dijadikan referensi dalam pengerjaan tugas akhir ini.

3.2.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Identifikasi masalah ini dimulai dari pembahasan penelitian terdahulu mengenai *Business Process Management* dan *Business Process Maturity Model*. Permasalahan yang didapat pada penelitian terdahulu, diharapkan akan membantu proses identifikasi dan perumusan masalah dalam penyusunan tugas akhir. Identifikasi dan perumusan masalah akan tertera pada Bab 1 penulisan tugas akhir ini. Bab 1 akan menjelaskan secara detail mengenai latar belakang pengambilan topik tugas akhir beserta identifikasi masalah, perumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan relevansi penelitian yang dikerjakan.

3.2.3. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan untuk memahami teknik pengukuran tingkat kematangan proses bisnis di perusahaan. Studi literatur dilakukan dengan mengumpulkan data penunjang melalui buku atau jurnal terkait mengenai *Business Process Management* dan

Business Process Maturity Model sebagai pendukung dalam pengerjaan tugas akhir.

3.2.4. Pengembangan Instrumen Penelitian

Pengembangan instrument penelitian ini didasarkan pada makalah Skrinjar dan Trkman mengenai pengukuran tingkat kematangan *Business Process Management* suatu organisasi. Faktor pertama yang akan diteliti adalah proses bisnis yang dijalankan oleh perusahaan garmen. Selanjutnya, peneliti akan melakukan wawancara mengenai tingkat kesiapan penggunaan teknologi informasi dalam perusahaan garmen. Pada perbandingan proses bisnis perusahaan, pertanyaan wawancara yang digunakan dalam penelitian ini, memiliki penyesuaian area berdasarkan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Garini [4], yaitu:

1. Berdasarkan hasil penelitian, ketiga perusahaan yang digunakan dalam studi kasus penelitian berada pada tingkat kematangan nomor 2, yaitu *Defined*. Hal tersebut membuktikan bahwa perusahaan dengan faktor eksternal (industri) dan tingkat kompetisi yang sama, menghasilkan tingkat kematangan yang sama. Terdapat perbedaan rata-rata yang tidak terlalu signifikan pada masing-masing perusahaan.
2. Penggunaan studi kasus perusahaan tingkat menengah yang memiliki sektor selain manufaktur otomotif, seperti perusahaan garmen dan pangan, agar dapat diketahui perbedaan tingkat kematangan organisasi dilihat dari perbedaan jenis perusahaan.

Berdasarkan kesimpulan yang terdapat pada penelitian Garini, peneliti akan melakukan penelitian pada perusahaan garmen tingkat menengah agar dapat diketahui perbandingan tingkat kematangan organisasi garmen dan manufaktur otomotif.

Tahap pertama pengembangan instrument adalah mendefinisikan variabel didasarkan pada kuesioner penelitian Garini [4] yang memiliki tiga faktor penilaian, yaitu:

1. Faktor Eksternal

Pada faktor eksternal, terdapat lima area yaitu substitusi produk, pemasok, pelanggan, kompetitor, dan karyawan. Kelima faktor tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah kompetisi perusahaan mempengaruhi dalam kematangan proses bisnis.

2. Orientasi Proses Bisnis

Pada faktor ini terdapat sembilan area yaitu pandangan strategis, proses definisi dan dokumentasi, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur proses organisasi, manajemen manusia, proses budaya organisasi, orientasi pasar, pandangan pemasok, dan dukungan sistem informasi [19]. Kesembilan area tersebut digambarkan pada Tabel 3. 1.

Tabel 3. 1 Sembilan Kode Penilaian

Kode	Area
sv	Pandangan Strategis
ddp	Proses Definisi dan Dokumentasi
mmp	Proses Pengukuran dan Pengelolaan
pos	Struktur Proses Organisasi
uk	Manajemen Manusia
pok	Proses Budaya Organisasi
tu	Orientasi Pasar
vd	Pandangan Pemasok
pip	Dukungan Sistem Informasi

Keseluruhan area tersebut akan menjadi bahan pengembangan kuisisioner. Setiap area akan dijabarkan menjadi beberapa

pertanyaan untuk menilai praktek BPM pada area tersebut. Setiap sub-area akan dinilai menggunakan skala likert yang memiliki tujuh poin penilaian [19]. Penilaian akan dilakukan dengan melihat sejauh mana perusahaan memenuhi syarat dalam sub-area. Seluruh kriteria akan dinilai kemudian nilai dari seluruh sub-area akan dirata-rata. Rata-rata poin akan menghasilkan posisi tingkat kematangan perusahaan berdasarkan empat tingkat kematangan McCormack dan Johnson. Empat tingkat tersebut dapat diketahui pada Tabel 3. 2 dibawah ini:

Tabel 3. 2 Tingkat Penilaian

Rata-Rata	Tingkat
1-4	Tingkat 1: Ad Hoc
4-5,5	Tingkat 2: Defined
5,5-6,5	Tingkat 3: Linked
6,5-7	Tingkat 4: Integrated

3. Faktor Internal

Faktor internal berisi kondisi internal perusahaan. Pertanyaan pada area ini ditujukan pada top level management pada masing-masing perusahaan mengenai potensi keinginan perusahaan untuk melakukan pengembangan proses bisnis.

3.2.5. Rancangan Penelitian Kualitatif

Pengerjaan tugas akhir ini menggunakan proses penelitian kualitatif. Adapun penggunaan penelitian kualitatif dikarenakan perlunya pemahaman akan kondisi dan situasi perusahaan, menganalisis kondisi sumber daya perusahaan dan proses bisnis yang digunakan perusahaan. Pada penelitian ini, penulis melakukan pemahaman terhadap kata-kata, dokumen perusahaan, dan pandangan responden terhadap proses bisnis perusahaan.

Rancangan penelitian ini akan menghasilkan lokasi dan waktu penelitian akan dijalankan oleh penulis serta jenis perusahaan yang akan dijadikan sumber data bagi penulis. Berikut ini perusahaan yang akan dijadikan lokasi penelitian:

1. PT. Nesia Pan Pacific Clothing (Wonogiri)
2. PT. TA Global Indonesia (Sukabumi)
3. PT. Kwang Lim Indonesia (Jakarta)

Waktu pelaksanaan penelitian akan dilaksanakan kurang lebih selama 3 bulan yaitu bulan Februari-April 2017, mengenai waktu penelitian beserta aktivitas, dapat dilihat pada Tabel Jadwal Kegiatan.

3.2.6. Pengumpulan Data

Pada tahap ini, pengumpulan data akan dilaksanakan dengan observasi (pengamatan), wawancara dan studi dokumen-dokumen terkait. Proses wawancara akan dilakukan pada informan yang memiliki informasi secara umum keseluruhan proses bisnis perusahaan.

Adapun data yang akan diambil adalah sebagai berikut:

- a. Profil Perusahaan
- b. Proses Bisnis Perusahaan
- c. Penggunaan TI pada Perusahaan

3.2.7. Pengecekan Keabsahan Data

Pada tahap ini, penulis mengonfirmasikan kembali kepada narasumber mengenai jawaban instrumen penelitian dengan merangkum kembali translasi hasil rekaman wawancara.

3.2.8. Analisis Data

Pengumpulan data yang telah dilakukan pada proses sebelumnya, akan dianalisis sesuai dengan keterkaitan dengan

teori Business Process Maturity Model. Terdapat beberapa tahapan analisis dalam penelitian, yaitu:

1. Analisis Objek Penelitian

Pada tahapan ini dilakukan analisis terhadap semua objek yang terdapat dalam multiple case studies, adapun analisis yang akan dilakukan yaitu:

- a. Faktor Eksternal
- b. Orientasi Proses Bisnis
- c. Faktor Internal

2. Perbandingan Tingkat Kematangan untuk Seluruh Perusahaan Garmen

Tahapan ini merupakan keberlanjutan setelah tahapan pertama selesai, yakni melakukan perbandingan tingkat kematangan antara seluruh perusahaan garmen yang masuk kedalam multiple case studies.

3. Perbandingan Antara Tingkat Kematangan Perusahaan Garmen dan Otomotif

Tahap analisis terakhir adalah merupakan penutup penelitian dimana akan diberlangsungkan perbandingan tingkat kematangan perusahaan garmen dan otomotif. Tahap perbandingan ini merupakan analisis dari gap yang terdapat dalam objek penelitian.

3.2.9. Hasil Analisis

Pada tahap ini, hasil dari tahap analisis data akan dirata-rata sesuai dengan pendekatan Skrinjar dan Trkman. Lalu disimpulkan menjadi tingkat kematangan proses bisnis sesuai dengan teori McCormack dan kesiapan penerapan teknologi informasi.

3.2.10. Penyusunan Tugas Akhir

Metode ini merupakan metode yang terakhir dilakukan dalam penyusunan tugas akhir. Seluruh hasil data, hasil analisis akan dirangkum menjadi satu kesatuan dokumen. Kesimpulan dan saran dari pengerjaan tugas akhir ini akan disertakan sebagai bahan masukan untuk penelitian mendatang.

BAB IV PERANCANGAN

Bab ini menjelaskan perancangan terhadap penelitian yang akan dilakukan pada pengerjaan tugas akhir. Perancangan ini merupakan panduan dalam melakukan penelitian tugas akhir.

4.1. Perancangan Penelitian

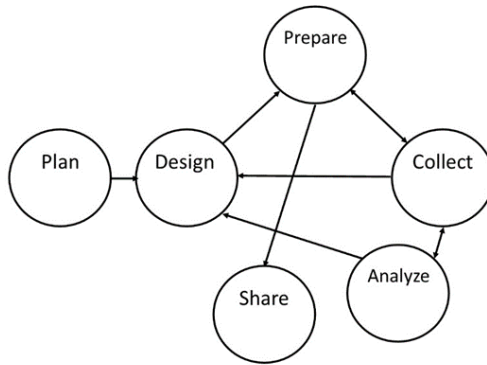
Berdasarkan permasalahan yang terdapat pada penelitian Tugas Akhir ini, pengumpulan data akan difokuskan kedalam permasalahan dalam penelitian, yaitu:

1. Apa saja proses bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan garmen?
2. Bagaimana tingkat kesiapan teknologi informasi dalam mendukung proses bisnis perusahaan garmen?
3. Bagaimana tingkat kematangan proses bisnis pada perusahaan garmen?
4. Area-area mana saja yang perlu ditingkatkan pada pengelolaan proses bisnis perusahaan garmen?
5. Bagaimana hasil perbandingan tingkat kematangan proses bisnis antar perusahaan otomotif dan perusahaan garmen?

Penggunaan pertanyaan “bagaimana” dan “kenapa” pada permasalahan diatas mengacu kepada kondisi penelitian kualitatif dapat menggunakan metode penelitian studi kasus. Penelitian ini tidak memerlukan kontrol dari pelaku peristiwa dikarenakan penelitian ini akan dilakukan dengan cara observasi secara langsung pada objek yang diteliti. Penelitian ini berfokus pada kejadian yang ada pada saat ini.

4.2. Penelitian Studi Kasus

Gambar 4. 1 menjelaskan alur mengenai penelitian studi kasus berdasarkan buku karangan Yin K.



Gambar 4. 1 Alur Penelitian

Tahap 1: Perencanaan

Pada tahap awal ini, peneliti menentukan sumber data terkait pertanyaan dan studi kasus yang digunakan sebagai bahan penelitian.

Tahap 2: Perancangan

Pada tahap ini, akan dilakukan penjelasan mengenai prosedur yang digunakan untuk mempertahankan kualitas dari penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus merupakan penelitian yang dianggap mewakili pernyataan narasumber. Maka perlu untuk dilakukan pengukuran kualitas penelitian studi kasus. Adapun pengujian validitas yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Construct Validity

Construct validity merupakan identifikasi langkah-langkah operasional yang benar untuk penerapan penelitian studi kasus. Penelitian ini akan menggunakan beberapa sumber bukti sebagai konstruk validitas dari pengumpulan data. Sumber bukti yang digunakan seperti, wawancara dan dokumen.

2. Internal Validity

Internal validity merupakan upaya untuk membangun hubungan antar kondisi yang terjadi pada studi kasus penelitian. Penggunaan beberapa jenjang narasumber merupakan unsur kevaliditasan penelitian ini.

3. External Validity

External Validity merupakan pendefinisian bahwa penelitian dapat digeneralisasi. Pada penelitian ini, validitas eksternal berada pada metodologi penelitian. Pemahaman pihak eksternal dalam metodologi penelitian menjadi hasil dari validitas eksternal penelitian ini. Penelitian ini menggunakan multiple case-studies sebagai studi kasus penelitian. Diharapkan dengan penggunaan multiple case-studies dapat ditarik kesimpulan umum terkait perusahaan garmen.

Tahap 3: Persiapan

Tahap selanjutnya dalam penelitian studi kasus adalah persiapan pengumpulan data. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data, diantaranya adalah pengamatan langsung, wawancara kepada narasumber terkait, catatan, dan dokumen artifak fisik perusahaan.

Tahap pertama pengembangan instrument adalah mendefinisikan variabel didasarkan pada kuesioner penelitian Garini [4] yang memiliki tiga faktor penilaian, yaitu:

1. Faktor Eksternal

Pada faktor eksternal, terdapat lima area yaitu substitusi produk, pemasok, pelanggan, kompetitor, dan karyawan. Kelima faktor tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah kompetisi perusahaan mempengaruhi dalam kematangan proses bisnis.

2. Orientasi Proses Bisnis

Pada faktor ini terdapat sembilan area yaitu pandangan strategis, proses definisi dan dokumentasi, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur proses organisasi, manajemen manusia, proses budaya organisasi, orientasi pasar, pandangan pemasok, dan dukungan sistem informasi [20]. Kesembilan area tersebut digambarkan pada Tabel 4. 1 dibawah ini.

Tabel 4. 1 Sembilan Area Penilaian

No	Kode	Area
1	sv	Pandangan Strategis
2	ddp	Definisi dan Dokumentasi Proses
3	mmp	Proses Pengukuran dan Pengelolaan
4	pos	Struktur Proses Organisasi
5	uk	Manajemen Manusia
6	pok	Proses Budaya Organisasi
7	tu	Orientasi Pasar
8	vd	Pandangan Pemasok
9	pip	Dukungan Sistem Informasi

Keseluruhan area tersebut akan menjadi bahan pengembangan kuisioner. Setiap area akan dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan untuk menilai praktek BPM pada area tersebut. Setiap sub-area akan dinilai menggunakan skala likert yang memiliki tujuh poin penilaian [20]. Penilaian akan dilakukan dengan melihat sejauh mana perusahaan memenuhi syarat dalam sub-area. Seluruh kriteria akan dinilai kemudian nilai dari seluruh sub-area akan dirata-rata. Rata-rata poin akan menghasilkan posisi tingkat kematangan perusahaan berdasarkan empat tingkat kematangan McCormack dan Johnson. Empat tingkat tersebut dapat diketahui pada Tabel 4. 2 dibawah ini:

Tabel 4. 2 Tingkat Penilaian

Rata-Rata	Tingkat
1-4	Tingkat 1: Ad Hoc
4-5,5	Tingkat 2: Defined
5,5-6,5	Tingkat 3: Linked
6,5-7	Tingkat 4: Integrated

3. Faktor Internal

Faktor internal berisi kondisi internal perusahaan. Pertanyaan pada area ini ditujukan pada top level management pada masing-masing perusahaan mengenai potensi keinginan perusahaan untuk melakukan pengembangan proses bisnis.

Tahap 4: Pengumpulan Data

Tahap keempat dalam penelitian studi kasus adalah pengumpulan data. Tahap ini akan dilaksanakan dengan observasi (pengamatan), wawancara dan studi dokumen-dokumen terkait. Proses wawancara akan dilakukan pada informan yang memiliki informasi secara umum keseluruhan proses bisnis perusahaan.

Adapun data yang akan diambil adalah sebagai berikut:

- a. Profil Perusahaan
- b. Proses Bisnis Perusahaan
- c. Penggunaan TI pada Perusahaan

Tahap 5: Analisis Data

Tahap terakhir dari penelitian studi kasus merupakan analisis data. Analisis data yakni melakukan analisis hasil pengumpulan data yang telah didapatkan. Data yang telah didapatkan lalu diolah dengan cara menulis ulang rekaman wawancara (transcribe) dan mengolah hasil wawancara dengan Microsoft Word dan Microsoft Excel. Data yang digunakan berupa skala likert range 1 sampai dengan 7. Data yang sudah diolah

selanjutnya divalidasi menggunakan Perpanjangan Pengamatan, Peningkatan Ketekunan, dan Triangulasi.

Hasil dari tahap analisis data dirata-rata sesuai dengan pendekatan Skrinjar dan Trkman. Lalu disimpulkan menjadi tingkat kematangan proses bisnis sesuai dengan teori McCormack dan Johnson.

BAB V

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menjelaskan proses pengumpulan dan pengolahan data dimana terdiri dari pengumpulan data, waktu pengumpulan data, hasil wawancara dan pengolahan hasil wawancara.

5.1. Proses Pelaksanaan Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan keseluruhan proses pelaksanaan penelitian tugas akhir. Adapun yang dibahas adalah proses pengumpulan data, waktu pengumpulan data, hasil wawancara, serta pengolahan hasil wawancara.

5.1.1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui dua tahap tatap muka. Tahap pertama merupakan tahap pengenalan peneliti dengan narasumber pada masing-masing perusahaan dan tahap kedua merupakan tahap pelaksanaan wawancara dan observasi langsung pada lokasi penelitian.

5.1.2. Waktu Pengumpulan Data

Berikut ini merupakan Tabel 5.1 yang menunjukkan waktu pengumpulan data pada penelitian ini.

Tabel 5.1. Waktu Pengumpulan Data

Hari/Tanggal	Perusahaan	Narasumber	Keterangan
TAHAP 1			
23 Nopember 2016	PT. Nesia Pan Pacific Clothing	Kristiatmojo	Proses bisnis perusahaan dan gambaran umum perusahaan
1 Desember 2016	PT. TA Global	Fitria	Proses bisnis perusahaan

Hari/Tanggal	Perusahaan	Narasumber	Keterangan
			dan gambaran umum perusahaan
1 Desember 2016	PT. Kwang Lim	Soenardi	Proses bisnis perusahaan dan gambaran umum perusahaan
TAHAP 2			
7 April 2017	PT. TA Global	Mr. Yoo Seung Il	Wawancara mengenai proses bisnis perusahaan
7 April 2017	PT. TA Global	Fitria	Wawancara mengenai proses bisnis perusahaan
7 April 2017	PT. TA Global	Rudy	Wawancara mengenai penggunaan TI perusahaan
28 April 2017	PT. Kwang Lim	Ardi	Wawancara mengenai penggunaan TI perusahaan
28 April 2017	PT. Kwang Lim	Soenardi	Wawancara mengenai proses bisnis perusahaan
9 Mei 2017	PT. Nesia Pan Pacific Clothing	Kristiatmojo	Wawancara mengenai proses bisnis perusahaan
9 Mei 2017	PT. Nesia Pan Pacific Clothing	Diaz	Wawancara mengenai penggunaan TI perusahaan

5.1.3. Hasil Wawancara

Pelaksanaan wawancara ini dilakukan untuk menggali informasi narasumber. Hasil dari wawancara akan diolah dengan cara menulis ulang rekaman wawancara (transcribe) dan mengolah hasil wawancara dengan Microsoft Word dan Microsoft Excel. Data yang digunakan berupa skala likert range 1 sampai dengan 7. Lalu disimpulkan menjadi tingkat kematangan proses bisnis perusahaan garmen kelas menengah.

5.1.3.1. *Gambaran Umum Perusahaan*

Berdasarkan informasi umum yang didapatkan pada ketiga perusahaan studi kasus, berikut ini adalah Tabel 5. 2 yang menunjukkan karakteristik gambaran umum masing-masing perusahaan.

Tabel 5. 2 Gambaran Umum Perusahaan

Karakteristik	PT. TA GLOBAL	PT. KWANG LIM	PT. NESIA PAN PACIFIC
Produk	Pakaian	Pakaian	Pakaian
Jumlah Karyawan	Sedang (1.000 – 10.000 pekerja)	Sedang (1000 - 10.000 Pekerja)	Sedang (1.000 – 10.000 pekerja)
Aset	Rp 500 juta - 10 milyar	Rp 500 juta - 10 milyar	Rp 500 juta - 10 milyar
Pemasukan/ tahun	Rp 2,5 - 50 milyar	Rp 2,5 - 50 milyar	Rp 2,5 - 50 milyar

Tabel menjelaskan karakteristik perusahaan garmen berdasarkan jenis produk, jumlah karyawan, aset dan

permasukan/tahun perusahaan. Ketiga perusahaan tersebut memiliki jenis produk yang sama, yaitu produk garmen. Jumlah karyawan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan berada sekitar 1.000 – 10.000 pekerja. Pada aset perusahaan, masing-masing perusahaan memiliki rentan aset yang sama, yaitu Rp 500 juta sampai Rp 10 milyar. Pada kategori pemasukan per tahun, ketiga perusahaan berada pada rentan Rp 2.5 – 50 milyar. Seluruh hasil diatas merupakan bahan acuan dalam mengelompokan perusahaan penelitian berdasarkan aset kepemilikan perusahaan, sehingga ketiga perusahaan tersebut dibandingkan berdasarkan aset perusahaan.

5.1.3.2. Studi Kasus 1

Gambaran Umum Perusahaan

PT. TA Global Indonesia merupakan industri perusahaan yang bergerak di bidang produk industri garmen. Perusahaan tersebut memiliki pekerja kurang lebih sebanyak 1000 pekerja. Kekayaan bersih yang dimiliki perusahaan sekitar 500 – 10 milyar rupiah dengan perkiraan penjualan selama setahun sebanyak 2.5 – 50 milyar rupiah.

Visi

Untuk memproduksi pakaian yang aman dengan kualitas terbaik untuk kepuasan pelanggan

Data Perusahaan

Kampung Pasir Pacar RT. 002/RW 003
Desa Kutajaya Kec. Cicurug Kab. Sukabumi 43359
Telp: 0266-737837/0266-737838
Email: compliance@ta-global.co.id

Latar Belakang

PT. TA Global Indonesia didirikan pada bulan Februari tahun 2007. Perusahaan ini bergerak pada sektor pembuatan pakaian laki-laki dan perempuan. Pasar produk PT. TA Global Indonesia adalah 95% untuk Amerika Serikat dan 5% dipasarkan untuk negara lainnya.

Aktivitas Bisnis

1. *Fabric Warehouse & Relaxation* dapat diketahui pada Gambar 5. 1 **Error! Reference source not found.**



Gambar 5. 1 Aktivitas PT. TA Global 1

2. *Fabric checking and sampling* dapat diketahui pada Gambar 5. 2



Gambar 5. 2 Aktivitas PT. TA Global 2

3. *Spreading & Cutting* dapat diketahui pada Gambar 5. 3



Gambar 5. 3 Aktivitas PT. TA Global 3

4. *Preparation and Sewing* dapat diketahui pada Gambar 5. 4



Gambar 5. 4 Aktivitas PT. TA Global 4

5. *QC and Ironing* dapat diketahui pada Gambar 5. 5



Gambar 5. 5 Aktivitas PT. TA Global 5

6. *Metal Detecting & Polybag Packing* dapat diketahui pada Gambar 5. 6



Gambar 5. 6 Aktivitas PT. TA Global 6

Pelanggan

1. Tommy Hilfiger
2. Wal-mart License
3. St. Joseph
4. Life is Good
5. Gymboree
6. DKNY
- 7.

Produk

Produk yang dihasilkan oleh PT. TA Global Indonesia dapat diketahui pada Gambar 5. 7



Gambar 5. 7 Produk PT. TA Global

5.1.3.3. *Studi Kasus 2*

Gambaran Umum Perusahaan

PT. Kwang Lim Indonesia merupakan industri perusahaan yang bergerak di bidang produk industri otomotif. Perusahaan tersebut memiliki pekerja kurang lebih 1000 pekerja. Tingkat keluar masuk karyawan PT. Kwang Lim Indonesia 2% pertahun. Kekayaan bersih yang dimiliki perusahaan sekitar 500 juta – 10 milyar rupiah dengan perkiraan penjualan selama setahun 2,5 – 50 milyar rupiah. PT. Kwang Lim Indonesia menggunakan ERP yang bernama Kwang Lim ERP.

Visi

Menjadi pemimpin dalam memberikan kepuasan pelanggan dalam industri garmen global.

Misi

Untuk memberikan harga yang menarik dengan kualitas dan pengiriman tepat waktu kepada pelanggan kami dengan terus berfokus pada visi kami.

Lokasi

Kawasan Berikat Nusantara (KBN) Blok D-09 Jl. Madura Cakung Cilincing, Jakarta – Indonesia

Latar Belakang

PT. Kwang Lim Indonesia merupakan perusahaan garmen yang bergerak pada sektor pembuatan pakaian laki-laki dan perempuan.

Aktivitas Bisnis

1. *Workshop* pada PT. Kwang Lim Indonesia dapat diketahui pada Gambar 5. 8



Gambar 5. 8 Aktivitas PT Kwang Lim Indonesia 1

2. Proses pemotongan bahan pada PT. Kwang Lim Indonesia dapat diketahui pada Gambar 5. 9



Gambar 5. 9 Aktivitas PT Kwang Lim Indonesia 2

3. Proses penjahitan pada PT. Kwang Lim Indonesia dapat diketahui pada Gambar 5. 10



Gambar 5. 10 Aktivitas PT Kwang Lim Indonesia 3

4. Proses finishing pada PT. Kwang Lim Indonesia dapat diketahui pada Gambar 5. 11



Gambar 5. 11 Aktivitas PT Kwang Lim Indonesia 4

Pelanggan

1. Target
2. Wal-Mart
3. Kohl's
4. Forever 21
5. OshKosh B'gosh
6. Topson Downs
7. GAP

Produk

Produk PT. Kwang Lim Indonesia dapat diketahui pada Gambar 5. 12



Gambar 5. 12 Produk PT. Kwang Lim Indonesia

5.1.3.4. Studi Kasus 3

Gambaran Umum Perusahaan

PT. Nesia Pan-Pacific Clothing Indonesia merupakan industri perusahaan yang bergerak di bidang produk garmen. Perusahaan tersebut memiliki karyawan sekitar 2000 karyawan. Kekayaan bersih yang dimiliki perusahaan sekitar 500 juta – 10 milyar rupiah dengan perkiraan penjualan selama setahun diatas 50 milyar rupiah. PT. Nesia Pan-Pacific Clothing menggunakan ERP SAP.

Data Perusahaan

Jl. Ngadirojo/Wonogiri-Ponorogo, Kerjolor, Ngadirojo, Kerjo Lor, Wonogiri, Kabupaten Wonogiri, Jawa Tengah 57681, Indonesia

Telp : (+62 267) 404555

Latar Belakang

PT. Nesia Pan Pacific Clothing Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan pakaian pria, wanita dan anak-anak. PT. Nesia Pan Pacific Clothing Indonesia diresmikan pada tahun 2014 oleh Presiden Republik Indonesia, Ir. H. Joko Widodo. PT. Nesia Pan Pacific Clothing Indonesia menggunakan Enterprise Resource Planning (ERP) SAP.

Aktivitas Bisnis

1. *Cutting*
2. *Sewing*
3. *Finishing*
4. *Quality Control*

Pelanggan

1. H&M
2. GAP
3. Old Navy
4. Columbia Sportswear

Produk

Produk yang dimiliki PT. Nesia Pan Pacific Clothing Indonesia dapat diketahui pada Gambar 5. 13



Gambar 5. 13 Produk PT. Nesia Pan Pacific Clothing Indonesia

5.1.4. Pengolahan Hasil Wawancara

Penilaian tingkat kematangan dilakukan untuk setiap poin pada delapan area kematangan proses bisnis, yaitu pandangan strategis, proses definisi dan dokumentasi, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur proses organisasi, manajemen manusia, proses budaya organisasi, orientasi pasar, dan pandangan pemasok untuk setiap perusahaan. Penilaian tingkat kematangan proses bisnis dilakukan dengan menginterpretasikan jawaban responden untuk masing-masing poin pertanyaan pada area tingkat kematangan. Rubrik penilaian disiapkan untuk membantu proses penilaian. Contoh rubrik penilaian ditunjukkan pada Tabel 5.3. Setiap jawaban kemudian juga dicek dengan pengamatan di lapangan dan bukti-bukti dokumen fisik. Hasil penilaian secara lengkap dapat diketahui pada Lampiran B.

Tabel 5.3 Contoh Rubrik Penilaian

No.	Kuisisioner	1	2	3	4	5	6	7
SV 1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam upaya perbaikan proses	tidak pernah	jarang	ada usaha	cukup aktif	aktif tapi tidak langsung	aktif langsung	sangat aktif, selalu memonitor/terlibat langsung
SV 2	Bisnis (sub) tujuan proses yang berasal dari dan terkait dengan strategi organisasi	tidak terkait sama sekali	sedikit terkait	cukup terkait	sebagian terkait	sebagian besar terkait	hampir semua terkait	jelas peta keterkaitan
SV 3	Perbaikan proses bisnis dan desain ulang sering merupakan agenda dari pertemuan dengan manajemen puncak	tidak ada agenda	jarang	ada agenda	ada tapi tidak teratur	cukup sering dilaksanakan	sering, agenda rutin	sangat sering, prioritas
SV 4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan mengalir di seluruh organisasi	tidak dikomunikasikan	jarang	ada usaha	cukup dikomunikasikan	cukup sering dikomunikasikan	sering dikomunikasikan	sangat sering dikomunikasikan, alur jelas
SV 5	Rencana perbaikan untuk eksistensi proses tingkat tinggi didorong oleh pelanggan dan strategi operasi	tidak ada dorongan	Didorong sebagian	Didorong sebagian besar	didorong oleh pelanggan saja	didorong strategi operasi saja	didorong oleh pelanggan dan strategi operasi	ada banyak bukti

1. Pandangan Strategis

Pada area Pandangan Strategis dengan contoh kode area “SV3” dengan pertanyaan *“Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak.”* Narasumber PTNPC menjawab *“Biasanya dalam periodic 3 bulan, bahkan apabila dalam sub proses bisa dalam periodic 1 bulan.”* Maka diberi nilai 4.

Lalu, narasumber PTKWA menjawab *“Ya biasanya kita ada seminggu sekali atau dua minggu sekali, evaluasi hasil produksi, hasil target, memenuhi hasil buyer atau tidak.”* Maka diberi nilai 5.

Sedangkan narasumber PTTAG menjawab *“Ya, kita setiap minggu ada meeting terkait kapasitas produksi masing-masing line.”* Maka diberi nilai 6.

2. Proses Definisi dan Dokumentasi

Pada area Proses Definisi dan Dokumentasi dengan contoh kode area “DDP4” dengan pertanyaan *“Proses-proses dalam organisasi kami terdefinisikan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja.”* Narasumber PTKWA menjawab *“Semua bagian terutama bagian produksi memiliki flowchart sehingga seharusnya mereka tau bagaimana cara bekerja dan paling tidak alur pekerjaan secara umum mereka ketahui.”* Maka diberi nilai 4

Lalu, narasumber PTTAG menjawab *“Kami memiliki SOP punya juga work instruction, jadi saat kita bekerja ada aturannya harus sesuai dengan SOP dan work instruction yang kami buat.”* Sedangkan narasumber PTNPC menjawab *“Ya, jadi itu tadi terkait technical audit sebelum pabrik ini dapat*

menjalankan proses produksinya. Karena itu menjadi persyaratan awal untuk pabrik ini dapat menjalankan order itu. Jadi proses proses dalam organisasi dikomunikasikan kepada seluruh lini organisasi.” Karena kedua perusahaan memiliki kesamaan terkait pendefinisian proses, maka diberi nilai 6.

3. Proses Pengukuran dan Pengelolaan

Pada area Proses Pengukuran dan Pengelolaan dengan contoh kode area “MMP7” dengan pertanyaan *“Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait.”* Baik PTTAG, PTKWA, serta PTNPC diberi nilai 5 karena ketiga jawaban narasumber perusahaan diatas mengimplikasikan bahwa perubahan proses dikomunikasikan terhadap departemen yang berpengaruh terhadap perubahan.

4. Struktur Proses Organisasi

Pada area Struktur Proses Organisasi dengan contoh kode area “POS6” dengan pertanyaan *“Pada hirarki mana seseorang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, kami tidak memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis).”* Narasumber PTTAG menjawab *“Berada di tingkat supervisor. (penanggung jawab terendah).”* Maka diberi nilai 3.

Lalu, narasumber PTNPC menjawab *“Penanggungjawabnya adalah Chief di masing-masing bagian. Dibawahnya asisten manager.”* Maka diberi nilai 4. Sedangkan narasumber PTKWA menjawab *“Pada hirarki manajemen puncak.”* Maka diberi nilai 6.

5. Manajemen Manusia

Pada area Manajemen Manusia dengan contoh kode area “UK2” dengan pertanyaan “*Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis*” Narasumber PTTAG menjawab “*Pasti diajari terlebih dahulu tekniknya.*” Maka diberi nilai 2 karena teknik peningkatan proses bisnisnya hanya meliputi bagian produksi saja.

Lalu, narasumber PTNPC menjawab “*Ada, terkait produktifitas, dan kualitas, ada trainingnya. Biasanya per tiga bulan atau jika ada karyawan baru.*” Maka diberi nilai 4.

Sedangkan narasumber PTKWA menjawab “*Untuk bagian produksi, karyawan sudah memiliki keahlian masing-masing sesuai bagiannya. Untuk proses pembuatan styling baru yang belum pernah dikerjakan, karyawan akan mendapatkan pelatihan baru. Secara khusus untuk peningkatan proses bisnis, yang umum dilakukan adalah mengikuti pelatihan untuk div marketing di level kantor pusat.*” Maka diberi nilai 5 karena di PTKWA memberikan pelatihan marketing untuk karyawannya, sehingga nilainya diatas PTTAG dan PTNPC.

6. Proses Budaya dan Organisasi

Pada area Proses Budaya dan Organisasi dengan contoh kode area “POK3” dengan pertanyaan “*Saat anggota berbagai departemen berkumpul, sering timbul ketegangan.*” Baik PTTAG, PTKWA, dan PTNPC penulis berikan nilai 2, karena sering timbul ketegangan dalam hal produksi serta kualitas.

7. Orientasi Pasar

Pada area Orientasi Pasar dengan contoh kode area “TU7” dengan pertanyaan “*Kami merespon tindakan competitor*

dengan cepat.” Narasumber PTTAG menjawab “Tidak, karena punya order masing-masing.” Maka diberi nilai 1.

Lalu, narasumber PTNPC menjawab “*Saya kira ngga terlalu di prioritaskan.*” Maka diberi nilai 2.

Sedangkan narasumber PTKWA menjawab “*Respon terhadap competitor yang kami lakukan adalah dengan self evaluation. Artinya apabila competitor memiliki mesin dan teknologi yang sama serta kapasitas mesin yang juga mendekati, tetapi mereka menerima order yang lebih banyak, berarti competitor tersebut selain pasti menjaga quality, time delivery dan memenuhi semua persyaratan dari pelanggan, pasti dibantu oleh pihak subkontraktor.*” Maka diberi nilai 4.

8. Pandangan Pemasok

Pada area Pandangan Pemasok dengan contoh kode area “VD1” dengan pertanyaan “*Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci.*” Baik PTTAG, PTKWA, serta PTNPC diberi nilai 6 karena ketiga jawaban narasumber perusahaan diatas mengarah kepada pemasok kunci keseluruhan ditunjuk oleh pihak buyer dan dalam waktu jangka panjang.

9. Dukungan Sistem Informasi

Pada area Pandangan Pemasok dengan contoh kode area “PIP4” dengan pertanyaan “*Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan.*” Baik PTTAG, PTKWA, serta PTNPC diberi nilai 1 karena ketiga studi kasus tidak menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan.

BAB VI

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil dan pembahasan penelitian tugas akhir.

6.1. Analisis Tingkat Kematangan Tiap Kasus

Pada bagian ini akan ditampilkan hasil penilaian tingkat kematangan setiap studi kasus. Penilaian dengan menggunakan *Business Process Maturity Model* dibagi menjadi tiga area yaitu industri, orientasi proses bisnis, dan internal perusahaan. Masing-masing area penilaian diberikan nilai sesuai dengan hasil wawancara penulis beserta alasan.

6.1.1. Kematangan Proses Bisnis Studi Kasus PTTAG

Pada analisis implementasi kasus PTTAG ini akan dibahas hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis PT. TA Global Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara yang terdapat pada Lampiran C, PT. TA Global Indonesia menghasilkan rata-rata sebesar **3.773584906** pada penilaian orientasi proses bisnis perusahaan. Rata-rata tersebut mengindikasikan tingkat kematangan PT. TA Global Indonesia berada pada Tingkat 1, yaitu Ad Hoc. Ad Hoc merupakan proses yang belum terstruktur dan belum terdefinisi. Pengukuran proses belum berada pada tempat yang semestinya dan pekerjaan serta struktur organisasi berbasis pada fungsi tradisional bukan proses horizontal.

BAGIAN I – INDUSTRI

Hasil penilaian dapat diketahui pada Lampiran C dengan justifikasi, yaitu:

1. Substitusi produk

Pada kategori substitusi produk, berdasarkan hasil penilaian wawancara, penilaian memiliki rata-rata sebesar **3**. Karena produk yang dihasilkan perusahaan cenderung sulit digantikan oleh produk lain dan penggunaan bahan baku pada produk harus spesifik karena umumnya pemasok merupakan pihak yang ditunjuk dari pembeli dengan spesifikasi barang yang khusus sesuai permintaan pembeli.

2. Pemasok

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pemasok, hasil penilaian memiliki rata-rata **5**, karena umumnya pemasok sudah ditunjuk oleh pihak buyer melalui proses tersendiri dari pembeli. Serta mencari pemasok baru tidak mudah karena sulit untuk mencari pemasok baru yang dapat langsung memahami permintaan spesifik dari pembeli.

3. Pelanggan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pelanggan, hasil penilaian memiliki rata-rata **4**, karena sebagian besar pelanggan PTTAG adalah pelanggan lama. Tetapi karena dunia fesyen itu dinamis seiring berjalannya waktu maka biasanya pelanggan akan memberikan *order* yang akan menjadi trend pada waktu tertentu.

4. Kompetitor

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori kompetitor, hasil penilaian memiliki rata-rata **2.833333333**. Faktor yang paling mempengaruhi karena di industri garmen ini pemain baru tidak dapat dengan mudah masuk kedalam industri ini karena terdapat proses yang cukup panjang hingga akhirnya perusahaan baru mendapatkan pesanan pertama nya, tidak

adanya perang promosi didalam perusahaan garmen karena tidak melakukan promosi, serta kompetitor perusahaan sejenis juga sama kuatnya terkait standar kualitas.

5. Karyawan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori karyawan, hasil penilaian memiliki rata-rata **3.666666667**, karena PTTAG membutuhkan karyawan pada bidang-bidang keahlian khusus terutama bidang produksi.

BAGIAN II – ORIENTASI PROSES BISNIS

Hasil penilaian dapat diketahui pada Lampiran C dengan justifikasi, yaitu:

1. Pandangan Strategis

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pandangan strategis, hasil penilaian memiliki rata-rata **4.6**, karena *top level management* cukup aktif turut serta dalam peningkatan, pengembangan dan perbaikan proses bisnis perusahaan.

2. Definisi dan Dokumentasi Proses

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori Definisi dan Dokumentasi Proses, hasil penilaian memiliki rata-rata **5.166666667**, karena setiap pegawai punya job description masing-masing, masing-masing memiliki peran dan bertanggung jawab terhadap apa, jelas. Sesuai struktur organisasi, dan SOP terkait pembagian tanggung jawab.

3. Proses Pengukuran dan Pengelolaan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori proses pengukuran dan pengelolaan, hasil penilaian memiliki rata-rata

5.142857143, karena PTTAG dari segi pengukuran telah menggunakan satuan waktu kerja sebagai target kinerja untuk setiap tujuan prosesnya.

4. Struktur Proses Organisasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori struktur proses organisasi, hasil penilaian memiliki rata-rata **3.142857143**, karena perusahaan PTTAG dalam pekerjaan terdiri dari pekerjaan yang itu-itu saja atau satu dimensi serta kepemilikan proses ada di tingkat supervisor bukan setingkat manajer.

5. Manajemen Manusia

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori manajemen manusia, hasil penilaian memiliki rata-rata **3.2** karena karyawan tidak dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis melainkan hanya dilatih hal apa yang harus dilakukan masing-masing karyawan.

6. Proses Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori proses budaya organisasi, hasil penilaian memiliki rata-rata **4**, karena setiap seminggu sekali manajer masing-masing departemen berkumpul untuk membahas permasalahan dalam proses bisnis.

7. Orientasi Pasar

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori orientasi pasar, hasil penilaian memiliki rata-rata **2.857142857**, karena PTTAG tidak melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan hanya melalui jumlah complain yang diterima dari pelanggan. Serta, PTTAG tidak memantau aktivitas kompetitor.

8. Pandangan Pemasok

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pandangan pemasok, hasil penilaian memiliki rata-rata **4.666666667**, karena PTTAG selalu membentuk hubungan jangka panjang dengan pemasok karena biasanya pemasok ditunjuk oleh pihak pembeli.

9. Dukungan Sistem Informasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori dukungan sistem informasi, hasil penilaian memiliki rata-rata **2** karena perusahaan PTTAG tidak terlalu berorientasi terhadap penggunaan TI pada internal dan eksternal.

BAGIAN III – INTERNAL

Berdasarkan hasil wawancara, PT. TA Global Indonesia memiliki pengukuran untuk memastikan karyawan perusahaan dalam mengetahui kegiatan yang harus dilakukan, salah satunya dengan training dan juga brainstorming.

Untuk rencana memperbesar bisnis, PT. TA Global Indonesia belum berencana memperbesar bisnisnya dalam waktu dekat. Perusahaan ini terutama pusatnya yang ada di Korea masih menunggu perkembangan trend industri garment secara global.

6.1.2. Kematangan Proses Bisnis Studi Kasus PTKWA

Pada analisis implementasi kasus PTKWA ini akan dibahas hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis PT. Kwang Lim Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara yang terdapat pada Lampiran C, PT. Kwang Lim Indonesia menghasilkan rata-rata sebesar **4.075471698** pada penilaian orientasi proses bisnis perusahaan. Rata-rata tersebut mengindikasikan tingkat kematangan PT. Kwang Lim Indonesia berada pada Tingkat 2,

yaitu Defined. Proses dasar telah didefinisikan, didokumentasikan dan tersedia dalam akiran grafik. Perubahan proses ini sekarang harus melalui prosedur formal yang diterbitkan oleh organisasi. Pekerjaan dan struktur organisasi mencakup aspek proses, namun tetap berdasarkan fungsional perusahaan, perwakilan dari bidang fungsional (departemen penjualan atau manufaktur) bertemu secara teratur untuk saling berkoordinasi.

BAGIAN I – INDUSTRI

Hasil penilaian dapat diketahui pada Lampiran C dengan justifikasi, yaitu:

1. Substitusi produk

Pada kategori substitusi produk, berdasarkan hasil penilaian wawancara, penilaian memiliki rata-rata sebesar **3**. Karena, produk PTKWA tidak dapat dengan mudah diganti oleh produk lain, PTKWA menggunakan mesin jahit yang special untuk produk tertentu. Misal produk tshirt/kaos ya mesinnya khusus untuk membuat tshirt atau kaos.

2. Pemasok

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pemasok, hasil penilaian memiliki rata-rata **4.5**. Karena dari segi pemasok, PTKWA dalam pemenuhan *raw material* hanya dapat dipenuhi oleh supplier yang sudah ternama, dengan mutu dan kualitas yang terjamin.

3. Pelanggan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pelanggan, hasil penilaian memiliki rata-rata **4.333333333**. Karena bisnis PTKWA keinginan pelanggan mengikuti sesuai

trend, kemajuan jaman, serta mode. Serta, PTKWA selalu melayani pelanggan yang sama.

4. Kompetitor

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori kompetitor, hasil penilaian memiliki rata-rata **2.333333333**. Karena menurut narasumber PTKWA didalam industri garmen tidak terdapat perang promosi karena orientasinya produk dalam jumlah besar.

5. Karyawan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori karyawan, hasil penilaian memiliki rata-rata **4.666666667**. Karena menurut narasumber PTKWA di industri garmen membutuhkan orang-orang yang terampil, efisiensi waktu dan tenaga diperlukan sekali karena merupakan industri padat karya.

BAGIAN II – ORIENTASI PROSES BISNIS

Hasil penilaian dapat diketahui pada Lampiran C dengan justifikasi, yaitu:

1. Pandangan Strategis

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pandangan strategis, hasil penilaian memiliki rata-rata **4.6**, karena manajemen puncak PTKWA secara aktif terlibat karena untuk efisiensi waktu, tenaga dalam bentuk weekly meeting untuk melihat peningkatan proses.

2. Definisi dan Dokumentasi Proses

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori Definisi dan Dokumentasi Proses, hasil penilaian memiliki rata-rata **4.833333333**, karena proses bisnis PTKWA terdefiniskan

dengan baik dalam bentuk flowchart serta didokumentasikan. Peran tanggung jawab untuk masing-masing proses ada, dan tersimpan.

3. Proses Pengukuran dan Pengelolaan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori proses pengukuran dan pengelolaan, hasil penilaian memiliki rata-rata **4.571428571**, karena PTKWA mengukur kinerja proses dengan melihat quality dan quantity output. Dengan ukuran yang terdokumentasi tersebut hasil kinerja dapat digunakan dalam menentukan peningkatan target.

4. Struktur Proses Organisasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori struktur proses organisasi, hasil penilaian memiliki rata-rata **3.714285714**, karena PTKWA memiliki struktur organisasi dan dengan adanya struktur organisasi pegawai sudah memiliki posisi dan jobdesk masing-masing sehingga tidak ada pekerjaan yang dikerjakan secara *overlapping*.

5. Manajemen Manusia

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori manajemen manusia, hasil penilaian memiliki rata-rata **3.8**, karena pada PTKWA bakat kreatif karyawan tidak hanya dinilai dengan kompensasi berupa insentive atas pencapaian diatas target atas quantity prod yang sesuai quality tetapi juga dimotivasi dengan pengangkatan secara berjenjang atas jabatannya.

6. Proses Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori proses budaya organisasi, hasil penilaian memiliki rata-rata

3.8333333333. Karena, budaya organisasi PTKWA secara rutin top manager melakukan “weekly meeting” bersama manager bagian untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis. Bahkan manakala dirasa ada masalah dilakukan meeting tambahan untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis. Bahkan manakala dirasa ada masalah dilakukan meeting tambahan.

7. Orientasi Pasar

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori orientasi pasar, hasil penilaian memiliki rata-rata **4.142857143**, karena PTKWA untuk mengukur kepuasan pelanggan menggunakan alat ukur sistematis dengan mengetahui banyaknya keluhan atau complain dari pelanggan melalui komunikasi rutin dan tentu saja atas banyaknya order yang akan diterima di masa produksi yang akan datang. Artinya kepuasan pelanggan secara signifikan ditandai dengan jumlah order yang diberikan dimasa yang akan datang.

8. Pandangan Pemasok

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pandangan pemasok, hasil penilaian memiliki rata-rata **5**. Karena biasanya pemasok kunci itu pasti sudah di setujui dengan syarat-syarat yang sudah ditetapkan oleh pihak pelanggan. Dengan demikian kami wajib bermitra dengan pemasok itu.

9. Dukungan Sistem Informasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori dukungan sistem informasi, hasil penilaian memiliki rata-rata **2.857142857**. PTKWA telah menggunakan ERP yang bernama Kwang Lim ERP dikembangkan oleh pihak Kwang Lim Korea.

Beberapa aplikasi TI juga diimplementasikan untuk internal perusahaan yang berasal dari vendor, jadi PTKWA hanya merupakan user. Sayangnya penggunaan TI pada internal perusahaan tidak dibarengi dengan penggunaan TI untuk eksternal perusahaan seperti CRM dan SCM.

BAGIAN III – INTERNAL

Berdasarkan hasil wawancara, PT. Kwang Lim memiliki cara untuk melatih karyawan baru, karyawan baru yang diterima akan disesuaikan dengan kebutuhan dan latar belakang pendidikan atau pengalamannya. Dengan demikian proses adaptasi yang dilakukan adalah memperkenalkan sistem yang sudah berjalan. Namun demikian untuk karyawan baru yang non pengalaman, proses melatihnya adalah dengan langsung menempatkan yang bersangkutan pada unit yang dibutuhkan, memperkenalkan system yang sudah berjalan dan memberikan job deskripsi dengan pengawasan langsung supervisor atau manajer bagian.

Untuk mentarget bisnis kedepannya, PT. Kwang Lim Indonesia akan mengoptimalkan kapasitas produksi. Dengan kapasitas produksi yang optimal dan menjaga kualitas produksi secara ketat, PT. Kwang Lim Indonesia yakin target bisnis jangka menengah akan terpenuhi.

6.1.3. Kematangan Proses Bisnis Studi Kasus PTNPC

Pada analisis implementasi kasus PTNPC ini akan dibahas hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis PT. Nesia Pan Pacific Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara yang terdapat pada Lampiran C, PT. Nesia Pan Pacific Clothing Indonesia menghasilkan rata-rata sebesar **4,094339623** pada penilaian orientasi proses bisnis perusahaan. Rata-rata tersebut mengindikasikan tingkat kematangan PT. Nesia Pan Pacific

Clothing Indonesia berada pada Tingkat 2, yaitu *Defined*. Proses dasar telah didefinisikan, didokumentasikan dan tersedia dalam akiran grafik. Perubahan proses ini sekarang harus melalui prosedur formal yang diterbitkan oleh organisasi. Pekerjaan dan struktur organisasi mencakup aspek proses, namun tetap berdasarkan fungsional perusahaan, perwakilan dari bidang fungsional (departemen penjualan atau manufaktur) bertemu secara teratur untuk saling berkoordinasi.

BAGIAN I – INDUSTRI

Hasil penilaian dapat diketahui pada Lampiran C dengan justifikasi, yaitu:

1. Substitusi produk

Pada kategori substitusi produk, berdasarkan hasil penilaian wawancara, penilaian memiliki rata-rata sebesar **2.5**. Produk PTNPC tidak dengan mudah digantikan oleh produk lain meskipun begitu, bahan baku yang dibutuhkan PTNPC tidak sepenuhnya spesifik atau vital.

2. Pemasok

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pemasok, hasil penilaian memiliki rata-rata **4.5**. Bahan baku PTNPC itu bisa diperoleh dari berbagai supplier yang memproduksi barang yang sama dan proses pencarian pemasok baru lumayan susah karena harus mengulang kembali proses pencarian supplier, serta harus sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan.

3. Pelanggan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pelanggan, hasil penilaian memiliki rata-rata **4.5**. Keinginan

pelanggan PTNPC mengalami perubahan seiring waktu karena fesyen sangat dinamis jadi pelanggan sering mencari produk baru dari sisi model dan style.

4. Kompetitor

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori kompetitor, hasil penilaian memiliki rata-rata **2.833333333**, karena menurut narasumber PTNPC, pemain industri garment cukup banyak termasuk pemain garment untuk pasar ekspor sehingga persaingannya ketat. Namun, untuk terjun kedalam industri ini sangat sulit. Untuk membuat perusahaan mungkin prosedurnya gampang, tapi ada serangkaian proses yang harus dilengkapi sebelum mendapatkan order dari buyer. Adapun yang harus dilakukan adalah melewati Technical Audit serta Audit Social Compliance.

5. Karyawan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori karyawan, hasil penilaian memiliki rata-rata **4.666666667**. PTNPC membutuhkan karyawan dengan keahlian khusus terutama bagian produksi dan quality. Ada mesin khusus yang harus dijalankan dengan orang yang memiliki spesifikasi khusus.

BAGIAN II – ORIENTASI PROSES BISNIS

Hasil penilaian dapat diketahui pada Lampiran C dengan justifikasi, yaitu:

1. Pandangan Strategis

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pandangan strategis, hasil penilaian memiliki rata-rata **5**. Kebijakan dan strategi PTNPC dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi sesuai dengan jaringan

komunikasi. Sesuai dengan porsi informasi dan dibagikan sampai setingkat operator. Tetapi informasi yang disampaikan dengan porsi yang berbeda-beda tergantung bagiannya.

2. Definisi dan Dokumentasi Proses

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori Definisi dan Dokumentasi Proses, hasil penilaian memiliki rata-rata **5.166666667**. Peran dan tanggung jawab pada PTNPC untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik karena merupakan implementasi dari technical audit sebelum pabrik ini dapat menjalankan proses produksinya. Karena itu menjadi persyaratan awal untuk pabrik ini dapat menjalankan order dari pembeli. Job description per proses per aktifitas harus terdokumentasi dengan jelas, dan itu dokumentasinya harus ditempel dengan jelas di perusahaan, terutama pada saat audit agar bisa lolos.

3. Proses Pengukuran dan Pengelolaan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori proses pengukuran dan pengelolaan, hasil penilaian memiliki rata-rata **5**. PTNPC menggunakan target kinerja untuk setiap tujuan proses dikarenakan berorientasi kepada hasil, sehingga target kerja digunakan pada proses produksi. Targetnya dalam satuan waktu. Jika tidak mencapai target, perusahaan harus siap-siap merugi.

4. Struktur Proses Organisasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori struktur proses organisasi, hasil penilaian memiliki rata-rata **3.285714286**. Karyawan PTNPC bekerja tidak secara multidimensi karena mayoritas adalah operator dan pekerjaannya itu-itu saja.

5. Manajemen Manusia

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori manajemen manusia, hasil penilaian memiliki rata-rata **3.6**. Karyawan PTNPC tidak terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya dikarenakan pekerjaannya selalu itu-itunya saja. Namun PTNPC memberikan apresiasi terhadap bakat kreatif karyawan dengan melakukan penilaian-penilaian. Memberikan reward perbulan terkait target produksi serta kualitas. Line produksi yang terbaik akan mendapat sejumlah uang tunai.

6. Proses Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori proses budaya organisasi, hasil penilaian memiliki rata-rata **3.833333333**. Para manajer PTNPC mengadakan pertemuan secara reguler untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis secara mingguan bersama manajemen puncak. Untuk tingkatan bawahnya bisa mingguan atau dua kali seminggu. Untuk level supervisor juga tiap minggu pada hari Selasa.

7. Orientasi Pasar

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori orientasi pasar, hasil penilaian memiliki rata-rata **3.571428571**. Karyawan PTNPC memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan dikarenakan pihak manajemen memberitahukan masing-masing brand atau merk memiliki karakter atau penekanannya dimana. Walau secara langsung tidak tersurat, sifatnya tersirat karena berdasarkan pengalaman PTNPC terhadap para buyer.

8. Pandangan Pemasok

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pandangan pemasok, hasil penilaian memiliki rata-rata **5.333333333**. PTNPC bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses, karena ada namanya *Supplier Ownership* dimana pihak pemasok dituntut untuk memiliki rasa kepemilikan juga terhadap pemenuhan barang untuk perusahaan.

9. Dukungan Sistem Informasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori dukungan sistem informasi, hasil penilaian memiliki rata-rata **3**. PTNPC telah menggunakan ERP SAP untuk aktifitas produksinya. Namun penggunaan TI untuk eksternal hanya sebatas melalui e-mail, telepon, dsb.

BAGIAN III – INTERNAL

Berdasarkan hasil wawancara, PT. Nesia Pan Pacific Clothing Indonesia memiliki cara untuk mentarget bisnis kedepannya seperti yang sudah diperhitungkan melalui penambahan line produksi agar mendapatkan peningkatan order dari buyer.

Untuk rencana memperbesar bisnis, PT. Nesia Pan Pacific Clothing Indonesia berencana akan membangun satu gedung lagi untuk produksi. Untuk lebih singkatnya sebelum lebaran ini kami harus menambah 2 line produksi.

6.2. Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Lintas Kasus

Pada bagian ini akan dilakukan analisis perbandingan pada ketigas studi kasus penelitian.

6.2.1. Perbandingan Faktor Kompetisi (eksternal)

Tabel 6.1 merupakan hasil perbandingan antara tiga perusahaan studi kasus berdasarkan faktor eksternal perusahaan atau industri. Faktor-faktor ini meliputi, substitusi produk, pemasok, pelanggan, kompetitor, dan karyawan.

Tabel 6.1. Hasil Perbandingan Bagian Industri

AREA PENILAIAN	PTTAG	PTKWA	PTNPC
Substitusi Produk	3	3	2.5
Pemasok	5	4.5	4.5
Pelanggan	4	4.333333333	4.5
Kompetitor	2.833333333	2.333333333	2.833333333
Karyawan	3.666666667	4.666666667	4.666666667
TOTAL RATA-RATA	3.578947368	3.631578947	3.789473684

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa PT. Nesia Pan Pacific Clothing Indonesia menempati urutan pertama dengan rata-rata penilaian **3,789473684**. Pada urutan kedua, terdapat PT. Kwang Lim Indonesia dengan rata-rata sebesar **3,631578947**. PT. TA Global Indonesia menempati urutan ketiga dengan rata-rata **3,578947368**. Hasil diatas menunjukan bahwa dengan perusahaan yang gambaran umum perusahaannya *apple-to-apple* serta pada kondisi eksternal yang sama pula, perusahaan akan mendapatkan rata-rata yang serupa.

PT. Nesia Pan Pacific Clothing Indonesia memiliki penilaian rata-rata terbesar, hal ini menandakan perusahaan tersebut merasakan bahwa tekanan faktor eksternal perusahaan paling tinggi dibandingkan kedua perusahaan lainnya.

6.2.2. Perbandingan Tingkat Implementasi (skor BPM)

Tabel 6.2 menjelaskan hasil perbandingan orientasi proses bisnis pada masing-masing perusahaan.

Tabel 6.2. Hasil Perbandingan Bagian Orientasi Bisnis

AREA PENILAIAN	PTTAG	PTKWA	PTNPC
Pandangan Strategis	4.6	4.6	5
Proses Definisi dan Dokumentasi	5.166666667	4.833333333	5.166666667
Proses Pengukuran dan Pengelolaan	5.142857143	4.571428571	5
Struktur Proses Organisasi	3.142857143	3.714285714	3.285714286
Manajemen Manusia	3.2	3.8	3.6
Proses Budaya Organisasi	4	3.833333333	3.833333333
Orientasi Pasar	2.857142857	4.142857143	3.571428571
Pandangan Pemasok	4.666666667	5	5.333333333
Dukungan Sistem Informasi	2	2.857142857	3
TOTAL RATA RATA	3.773584906	4.075471698	4.094339623

Pada ketiga perusahaan studi kasus, didapatkan tingkat kematangan proses bisnis PTNPC serta PTKWA sebesar 2 (*Defined*) dikarenakan ketiga perusahaan tersebut berada pada rentan rata-rata 4 – 5,5. PT. Nesia Pan Pacific Clothing Indonesia menempati urutan pertama dengan rata-rata orientasi proses bisnis sebesar **4.094339623**. Peringkat kedua, ditempati oleh PT. Kwang Lim Indonesia dengan rata-rata **4.075471698**. Pada peringkat ketiga, terdapat PT. TA Global Indonesia dengan rata-rata **3.773584906** dimana masuk kedalam tingkatan pertama (*Ad Hoc*). Tabel 6. 3 menunjukan perbandingan area penilaian tertinggi dan terendah pada masing-masing perusahaan.

Tabel 6. 3 Perbandingan Perusahaan

AREA PENILAIAN	PTTAG	PTKWA	PTNPC
Area Penilaian Tertinggi	Proses Definisi dan Dokumentasi	Pandangan Pemasok	Pandangan Pemasok
Area Penilaian Terendah	Dukungan Sistem Informasi	Dukungan Sistem Informasi	Dukungan Sistem Informasi

Berikut ini penulis mengelompokkan perusahaan dengan area penilaian tertinggi serta area penilaian terendah dalam bentuk tabel diatas.

PTTAG memiliki penilaian tertinggi pada area “Proses Definisi dan Dokumentasi” karena PTTAG memiliki dokumentasi atas proses yang lengkap serta terstruktur serta memiliki SOP dan WI yang lengkap karena merupakan persyaratan yang dibutuhkan untuk mendapatkan pesanan dari pihak pembeli.

Baik PTKWA serta PTNPC memiliki penilaian tertinggi pada area “Pandangan Pemasok” karena dalam industri garmen rata-rata pemasok ditunjuk oleh pihak pembeli sehingga perusahaan dituntut untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan pemasok. Serta dengan adanya *Supplier Ownership*, pemasok dituntut untuk dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan proses.

Baik PTTAG, PTKWA, dan PTNPC memiliki penilaian terendah pada area “Dukungan Sistem Informasi.” Namun PTNPC serta PTKWA lebih unggul dari segi nilai dibandingkan PTTAG karena kedua perusahaan diatas telah mengimplementasikan ERP kedalam beberapa lini prosesnya. Sedangkan PTTAG tidak terlalu berorientasi terhadap penggunaan TI di perusahaannya. Faktor utama yang

menyebabkan ketiga perusahaan tersebut bernilai rendah pada area “Dukungan Sistem Informasi” karena perusahaan tidak menggunakan aplikasi TI untuk berkomunikasi dengan pihak eksternal.

6.2.3. Perbandingan Faktor Internal Perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara yang dapat dilihat pada Lampiran C, terdapat kesimpulan pada masing-masing perusahaan mengenai faktor internal perusahaan. Ketiga perusahaan memiliki cara yang serupa dalam mengetahui tingkat pemahaman karyawan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan. Ketiga perusahaan tersebut memiliki sosialisasi serta pelatihan agar memastikan bahwa karyawan mengetahui pekerjaan apa yang harus dilakukan sesuai dengan standar yang berlaku.

Pada perbandingan ketiga perusahaan dalam mentarget bisnis kedepannya juga memiliki kesamaan. Secara umum perusahaan ingin meningkatkan serta mengoptimalkan kapasitas produksi. Karena dengan mengoptimalkan kapasitas produksi, perusahaan akan dapat memenuhi target bisnis jangka menengah.

6.3. Analisis Area BPMM

Tabel 6. 4 menjelaskan hasil perbandingan kesembilan area orientasi proses bisnis.

Tabel 6. 4 Analisis BPMM

AREA PENILAIAN	NILAI PER AREA
Pandangan Strategis	4.733333333
Proses Definisi dan Dokumentasi	5.055555556
Proses Pengukuran dan Pengelolaan	4.904761905

AREA PENILAIAN	NILAI PER AREA
Struktur Proses Organisasi	3.380952381
Manajemen Manusia	3.533333333
Proses Budaya Organisasi	3.888888889
Orientasi Pasar	3.523809524
Pandangan Pemasok	5
Dukungan Sistem Informasi	2.619047619

Melalui tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa area yang paling tinggi dalam penilaian adalah Proses Definisi dan Dokumentasi. Ketiga perusahaan memiliki standar-standar seperti flowchart, SOP, work instruction, dan harus terdokumentasi dengan baik. Terdapat andil pihak pembeli disini karena apabila perusahaan garmen ingin mendapatkan order dari pembeli, perusahaan harus mengikuti persyaratan yang diminta pembeli dengan salah satunya mengikuti audit terkait manajemen produksi.

Dapat disimpulkan juga melalui tabel diatas, area yang paling lemah adalah pada area Dukungan Sistem Informasi yang nilainya terpaut jauh dibandingkan kedelapan area penilaian lainnya. Penggunaan TI untuk pihak internal perusahaan sudah cukup baik dengan terdapat bukti bahwa perusahaan sudah memakai TI yang sesuai dengan kebutuhan internal perusahaan. Namun faktor yang membuat area ini buruk adalah, tidak adanya penggunaan perangkat TI terkini sebagai sarana terhubung dengan pihak eksternal. Komunikasi dengan pihak eksternal hanya melalui telepon atau e-mail.

6.4. Perbandingan Tingkat Kematangan Industri Garmen dengan Industri Manufaktur Otomotif

Tabel 6. 5 Perbandingan Proses Bisnis

PERBANDINGAN BAGIAN ORIENTASI PROSES BISNIS		
PT. TA GLOBAL	PT. KWANG LIM	PT. NPC
3.773584906	4.075471698	4.094339623
PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
4.867924528	4.547169811	4.301886792

Melalui Tabel 6. 5 dapat disimpulkan bahwa tingkat kematangan perusahaan garmen kelas menengah terpaut cukup jauh dengan tingkat kematangan perusahaan manufaktur otomotif kelas menengah. Tingkat kematangan perusahaan manufaktur otomotif walaupun sudah dalam tingkat Defined tetapi menuju ke arah Linked, sedangkan perusahaan garmen berada pada tingkat Defined tetapi sangat dekat dengan tingkat Ad Hoc. Adapun faktor pengaruhnya antara lain:

1. Perusahaan manufaktur otomotif merupakan industri padat modal dimana dibangun dengan modal besar serta penggunaan teknologi mutakhir, dibanding perusahaan garmen yang merupakan perusahaan yang menggunakan banyak karyawan atau disebut industri padat karya.
2. Dilihat dari hasil penilaian, perusahaan garmen mendapatkan nilai rata-rata jauh dibawah perusahaan manufaktur otomotif pada area “Manajemen Manusia”. Hal ini disebabkan karena kecenderungan perusahaan garmen yang merupakan industri padat karya, dimana membutuhkan pekerja yang banyak untuk melakukan kegiatan produksi. Sehingga tidak perlu karyawan dengan kemampuan khusus namun tetap dicari yang setidaknya berpengalaman dalam

bagian tersebut. Berbanding terbalik dengan perusahaan otomotif yang membutuhkan karyawan dengan skill yang lebih spesifik sehingga lebih sulit mendapatkan tenaga kerja baru. Karena itulah kebutuhan perusahaan otomotif untuk memberikan pengetahuan manajerial dan pengelolaan proses lebih ditekankan dibandingkan garmen. pengetahuan manajerial dan pengelolaan proses.

3. Dilihat dari hasil penelitian, perusahaan garmen mendapatkan nilai rata-rata jauh dibawah perusahaan manufaktur otomotif pada area “Orientasi Pasar”. Karena perusahaan garmen yang menjadi obyek penelitian adalah perusahaan yang bertipe makloon atau CMT (Cut Make Trim) yang dimana hanya menyediakan jasa penjahitan bagi perusahaan fesyen besar yang membutuhkan pakaian dalam jumlah banyak. Sehingga kebutuhan untuk studi pasar dan pemantauan aktifitas kompetitor tidak terlalu di prioritaskan.
4. Dilihat dari hasil penelitian, perusahaan garmen mendapatkan nilai rata-rata lebih baik daripada perusahaan manufaktur otomotif pada area “Pandangan Pemasok”. Perusahaan garmen disini menjalin hubungan panjang dengan pemasok kunci karena biasanya pemasok kunci itu pasti sudah disetujui dengan syarat-syarat yang sudah ditetapkan oleh pihak pelanggan. Dengan demikian perusahaan garmen wajib bermitra dengan pemasok itu.
5. Penggunaan TI perusahaan manufaktur otomotif lebih baik daripada penggunaan TI perusahaan garmen. Walaupun kedua jenis industri ini tidak menggunakan sistem untuk mengelola pelanggan atau mengelola pemasok, perusahaan garmen cenderung tidak menggunakan sistem manajemen proses bisnis.

6.5. Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis, penulis memiliki beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan tingkat kematangan proses bisnis, yaitu:

1. Penggunaan kata proses untuk aliran bisnis perusahaan, tidak hanya untuk produksi [20].
2. Peningkatan dari sisi manajemen manusia [20]. Pentingnya karyawan mempelajari hal yang baru serta dilatih teknik peningkatan proses bisnis oleh perusahaan.
3. PTKWA dan PTNPC perlu meningkatkan penggunaan ERP agar sistem ERP yang digunakan dapat bermanfaat dalam keefektifan dan efisiensi manajemen proses bisnis. Saat ini, penerapan sistem ERP perusahaan difokuskan pada sistem manufaktur dan *production planning*. Peningkatan sistem ERP dapat digunakan pada *Customer Relationship Management*, *Supply Chain Management*, atau mengeksplorasi modul ERP lainnya yang dibutuhkan [20].
4. PTTAG harus mengejar ketertinggalan dalam area “Dukungan Sistem Informasi” salah satunya dengan penggunaan ERP sebagai proses otomatisasi dari manajemen proses bisnis perusahaan.
5. Peningkatan hubungan pelanggan serta perlunya pengukuran kepuasan pelanggan secara sistematis. Perlu kesadaran bahwa bergantung kepada satu atau dua pembeli saja merupakan hal yang tidak baik.
6. Penambahan departemen khusus yang menangani proses bisnis perusahaan. Hal tersebut dapat meningkatkan tingkat kematangan proses bisnis perusahaan mengenai pengelolaan proses bisnis perusahaan serta pendefinisian dan pendokumentasian proses bisnis perusahaan.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi rangkuman mengenai hasil akhir penelitian tugas akhir untuk menghasilkan kesimpulan dan saran dalam perbaikan atau penelitian selanjutnya. Kesimpulan merupakan rangkuman hasil analisis proses bisnis dan tingkat kematangan proses bisnis pada perusahaan garmen tingkat menengah. Saran merupakan rekomendasi menurut peneliti terhadap keberlanjutan hasil penelitian tugas akhir, sehingga penelitian tugas akhir ini dapat digunakan dengan sebaik-baiknya.

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, berikut ini merupakan beberapa kesimpulan yang dapat diambil:

1. Kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam penilaian *Business Process Maturity Model* dibagi menjadi tiga area yaitu industri, orientasi proses bisnis, dan internal perusahaan. Area industri merupakan penilaian berdasarkan kondisi eksternal perusahaan yang meliputi substitusi produk, pemasok, pelanggan, kompetitor, dan karyawan. Area orientasi proses bisnis merupakan penilaian berdasarkan kondisi penggunaan proses bisnis perusahaan yang meliputi Pandangan Strategis, Definisi dan Dokumentasi Proses, Proses Pengukuran dan Pengelolaan, Struktur Proses Organisasi, Manajemen Manusia, Proses Budaya Organisasi, Orientasi Pasar, Pandangan Pemasok, dan Dukungan Sistem Informasi. Area internal perusahaan merupakan pengetahuan tambahan dalam mengetahui keinginan perusahaan dalam mengembangkan proses bisnis perusahaannya.
2. Berdasarkan hasil penelitian tingkat kematangan proses bisnis, PTTAG berada pada tingkat kematangan nomor 1, yaitu *Ad Hoc*. Tingkatan tersebut merupakan tingkat

kematangan terendah dimana proses bisnis yang digunakan belum terstruktur dan terdefinisi. PTKWA dan PTNPC berada pada tingkat kematangan nomor 2, yaitu *Defined*. Tingkatan tersebut menunjukkan proses bisnis perusahaan telah didefinisikan, didokumentasikan dan tersedia dalam aliran grafik. Adapun perbedaan tingkat PTTAG dengan PTKWA dan PTNPC dikarenakan PTTAG tidak terlalu berorientasi kepada penggunaan teknologi informasi.

3. Berdasarkan kesembilan area penilaian orientasi proses bisnis, nilai rata-rata paling tinggi didapatkan pada area Proses Definisi dan Dokumentasi (kode area: ddp). Hal ini dikarenakan, perusahaan sudah memiliki SOP, *work instruction*, *flowchart* yang jelas serta terdokumentasi pada masing-masing bagian dalam perusahaan. Sedangkan area yang memiliki nilai rata-rata terendah didapatkan pada area Dukungan Sistem Informasi (kode area: pip). Hal ini dikarenakan ketiga perusahaan belum menerapkan sistem informasi terintegrasi untuk berhubungan dengan pemasok serta pelanggan.
4. Ketiga perusahaan memiliki kelemahan pada penerapan teknologi informasi dalam menunjang proses bisnis manajemen perusahaan. Pada siklus BPM dalam tahap implementasi [21], terdapat pengertian mengenai penggunaan teknologi sebagai proses otomatisasi dari manajemen proses bisnis perusahaan. Ketiga perusahaan perlu meningkatkan penggunaan ERP agar sistem ERP yang digunakan dapat bermanfaat dalam keefektifan dan efisiensi manajemen proses bisnis. Peningkatan sistem ERP dapat digunakan pada *Customer Relationship Management*, *Supply Chain Management*, serta modul lainnya.
5. Ketiga perusahaan memiliki pengukuran yang serupa dalam mengetahui tingkat pemahaman karyawan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan. Ketiga

perusahaan tersebut melakukan pelatihan yang serupa dalam membekali karyawan-karyawannya pada sebelum dan saat bekerja di perusahaan.

6. Berdasarkan hasil penilaian kematangan proses bisnis terhadap dua jenis perusahaan yang berbeda yaitu perusahaan manufaktur otomotif dan garmen didapatkan hasil bahwa perusahaan garmen mendapatkan rata-rata nilai kematangan proses bisnis lebih rendah daripada perusahaan manufaktur otomotif.

7.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, adapun saran yang dapat digunakan dalam perbaikan atau penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Penelitian saya menggunakan metode kualitatif dalam mengambil kesimpulannya tetapi penggunaan metode ini kurang bisa memberikan penilaian yang spesifik. Sehingga saya menyarankan pada penelitian selanjutnya, peneliti dapat menggunakan metode kuantitatif dalam bentuk kuesioner agar mendapatkan hasil yang lebih akurat.
2. Penggunaan ERP bagi PTTAG yang belum mengimplementasikan ERP. Serta bagi PTKWA dan PTNPC yang telah mengimplementasikan dapat meningkatkan keefektifan penggunaan ERP dengan menambahkan modul-modul *Customer Relationship Management*, *Production Planning* dan *Material Management*.
3. Mengingat area Dukungan Sistem Informasi (kode: pip) merupakan area penilaian terendah dalam penelitian perusahaan garmen, penulis menyarankan untuk melakukan penelitian atau pengamatan terkait “Evaluasi penggunaan teknologi informasi dalam perusahaan garmen kelas menengah.”

4. Sebelum masuk kedalam studi kasus perusahaan penting untuk mempelajari budaya perusahaan terlebih dahulu.
5. Untuk perusahaan dengan tipe industri padat karya, pengambilan data dengan metode kualitatif untuk narasumber setingkat operator dapat dilaksanakan dengan sampling beberapa operator atau langsung mewawancarai supervisor yang menangani operator.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] M. Okręglicka, M. Mynarzová and R. Kaňa, "Theoretical Background," *Business Process Maturity In Small and Medium Sized Enterprise*, vol. 12, pp. 2-3, 2015.
- [2] R. Spinelli, "IT readiness in small firms," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 20, no. 4, p. 814, 2013.
- [3] B. T. Hanggara, Kerangka Kerja Penilaian Implementasi Business Process Management (BPM): Multiple Case Study pada Perusahaan Pengguna Enterprise Resource Planning (ERP), Surabaya, 2016.
- [4] A. A. Garini, Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Perusahaan Kelas Menengah Berbasis Enterprise Resource Planning (Multiple Case Study Perusahaan Manufaktur Otomotif), Surabaya, 2017.
- [5] World Trade Organization, "International Trade Statistics 2010," 2011. [Online]. Available: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2010_e/its10_merch_trade_product_e.htm. [Accessed 07 February 2017].
- [6] A. T. Juniarti, "The Influence of External Environment on Operation Strategy and Corporate Performance in Indonesian Garment Industry," *International Journal of Environmental and Rural Development*, vol. 6, no. 1, 2015.

- [7] M. Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, 1993.
- [8] T. Davenport, *Process Innovation: Reengineering work through information technology*, Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- [9] W. Bentley and P. T. Davis, *Lean Six Sigma Secrets for the CIO*, CRC Press, p. 19.
- [10] A.-W. Scheel, H. v. Scheel and P. M. v. Rosing, *The Complete Business Process Handbook Volume 1: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM*, Morgan Kaufmann, 2014.
- [11] M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling and H. A. Reijers, *Fundamentals of Business Process Management*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013.
- [12] K. McCormack and W. C. Johnson, in *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*, Florida, CRC Press LLC, 2001.
- [13] L. Greiner, "Capability Maturity Model Integration (CMMI) Definition and Solutions," CIO, 17 October 2007. [Online]. Available: <http://www.cio.com/article/2437864/process-improvement/capability-maturity-model-integration--cmmi--definition-and-solutions.html>. [Diakses 20 May 2016].

- [14] "Business Dictionary," [Online]. Available: <http://www.businessdictionary.com/definition/Process-and-Enterprise-Maturity-Model-PEMM.html>. [Diakses 21 May 2016].
- [15] K. McCormack, P. Willaert, D. Deschoolmeester, J. v. d. Bergh, J. Willems, P. Trkman, R. Skrinjar, M. I. Stemberger, V. d. Oliveira, M. Paulo, M. B. Ladeira, N. Vlahovic and V. B. Vuksic, "Background – business process maturity," *A Global Investigation of Key Turning Points in Business Process Maturity*, vol. 15, pp. 5 - 7, 2009.
- [16] J. W. Creswell, *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 1998.
- [17] R. K. Yin, *Case Study Research Design and Methods*, Sage Publishers, 2009.
- [18] R. Dyerson and R. Spinelli, "Balancing Growth: A Conceptual Framework for Evaluating ICT Readiness in SMEs," *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, p. 14, 2011.
- [19] R. Škrinjar and P. Trkman, *Increasing process orientation with business process management*, 2013.
- [20] R. Skrinjar and P. Trkman, "Increasing process orientation with business process management," 2013.
- [21] M. Dumas, M. L. Rosa, J. Mendling dan H. A. Reijers, *Fundamentals of Business Process Management*,

Verlag Berlin Heidelberg: Springer Heidelberg New
York Dordrecht London, 2013.

LAMPIRAN

Lampiran A.

Pertanyaan Kuesioner Wawancara

INFORMASI RESPONDEN

Nama :
Jabatan :
Perusahaan :
Alamat :
Kota/Kabupaten :
Provinsi :
Telepon : Fax:
E-mail :

INFORMASI UMUM PERUSAHAAN

1. Apa jenis industri perusahaan Anda?

A Elektronik	G Peralatan
B Transportasi	H Farmasi/Medis
C Produk Industri	I Mills
D Transportasi Udara	J Semikonduktor
E Kimia	K Lain-lain, sebutkan
F Pakaian	
2. Berapa perkiraan jumlah pegawai perusahaan Anda?
 - a. Kecil < 1.000 pekerja>
 - b. Sedang <1.000 – 10.000 pekerja>
 - c. Besar > 10.000 pekerja
3. Berapa perkiraan kekayaan bersih perusahaan anda TIDAK TERMASUK tanah dan bangunan tempat usaha?
 - a. Kurang dari Rp 50 juta
 - b. Rp 50 juta - 500 juta
 - c. Rp 500 juta – 10 Milyar
4. Berapa perkiraan penjualan perusahaan Anda dalam setahun?
 - a. < 300 juta

- b. 300 juta – 2.5 Milyar
 c. Rp 2.5 – 50 Milyar
5. Pada fungsi apa Anda bekerja?
- | | | | |
|---|-----------------------------|---|-------------------------|
| A | Penjualan | F | Mesin |
| B | Sistem Informasi | G | Keuangan |
| C | Perencanaan dan Penjadwalan | H | Distribusi |
| D | Pemasaran | I | Pembelian |
| E | Pembuatan | J | Lain-lain, sebutkan ... |
6. Apa posisi Anda dalam perusahaan
- Pemilik perusahaan
 - Manajer senior
 - Manajer
 - Karyawan

BAGIAN I – INDUSTRI

Tabel A.1 merupakan pertanyaan yang dilakukan oleh peneliti kepada narasumber perusahaan.

Berikanlah nilai penilaian seberapa setuju dan tidak setuju yang paling mencerminkan dengan kondisi perusahaan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju, 7 = Sangat Setuju; X = Tidak tahu

Tabel A.1. Pertanyaan Wawancara Perusahaan

	1	2	3	4	5	6	7	X
Produk/layanan kami dapat dengan mudah digantikan oleh produk/layanan lain								
Perusahaan kami membutuhkan bahan-bahan baku spesifik yang sangat vital untuk kelangsungan bisnis								
Bahan-bahan baku penting hanya dapat dipenuhi oleh sedikit sekali supplier								
Mencari supplier baru tidak mudah								

	1	2	3	4	5	6	7	X
Pada bisnis kami keinginan pelanggan mengalami perubahan seiring dengan waktu								
Pelanggan kami cenderung terus mencari produk baru								
Terkadang pelanggan kami sangat sensitif terhadap harga, namun pada kesempatan lain harga relative tidak penting								
Kami merasakan permintaan untuk produk dan layanan dari pelanggan yang belum pernah membeli sebelumnya								
Pelanggan baru seringkali memiliki kebutuhan terkait produk yang berbeda dengan pelanggan yang lama								
Kami melayani pelanggan yang sama dengan sebelumnya								
Pemain baru dapat masuk ke dalam industri ini dengan mudah								
Persaingan pada industri kami sangat ketat								
Terdapat banyak perang promosi di industry kami								
Jika salah satu pesaing dapat menawarkan sebuah produk atau layanan, pesaing lainnya dapat menyamai dengan cepat								
Kompetisi harga menjadi ciri dalam industry kami								
Pesaing kami relatif lemah								
Bisnis kami butuh kan karyawan dengan keahlian khusus								
Tingkat keluar masuknya karyawan tinggi								

	1	2	3	4	5	6	7	X
Tidak mudah untuk mendapatkan karyawan baru dengan keahlian yang sesuai								

BAGIAN II – ORIENTASI PROSES BISNIS

Tabel A.2 menjelaskan pertanyaan wawancara mengenai orientasi proses bisnis perusahaan.

Berikanlah nilai penilaian seberapa setuju dan tidak setuju yang paling mencerminkan dengan kondisi perusahaan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju, 7 = Sangat Setuju; X = Tidak tahu

Tabel A.2. Pertanyaan Wawancara Proses Bisnis Perusahaan

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7	X
sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	1	2	3	4	5	6	7	X
sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi	1	2	3	4	5	6	7	X
sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	1	2	3	4	5	6	7	X
sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi	1	2	3	4	5	6	7	X
sv5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi	1	2	3	4	5	6	7	X

Kode	Praktik									
ddp1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	1	2	3	4	5	6	7	X	
ddp2	Proses-proses organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	1	2	3	4	5	6	7	X	
ddp3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik	1	2	3	4	5	6	7	X	
ddp4	Proses-proses organisasi kami terdefinisi sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja	1	2	3	4	5	6	7	X	
ddp5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	1	2	3	4	5	6	7	X	
ddp6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	1	2	3	4	5	6	7	X	
mmp1	Ukuran-ukuran proses terdefinisi dan terdokumentasikan untuk setiap proses	1	2	3	4	5	6	7	X	
mmp2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan	1	2	3	4	5	6	7	X	
mmp3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses	1	2	3	4	5	6	7	X	
mmp4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	1	2	3	4	5	6	7	X	
mmp5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan	1	2	3	4	5	6	7	X	

Kode	Praktik								
mmp6	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal	1	2	3	4	5	6	7	X
mmp7	Perubahan proses 1 dikomunikasikan kepada semua pihak terkait	1	2	3	4	5	6	7	X
pos1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana	1	2	3	4	5	6	7	X
pos2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian	1	2	3	4	5	6	7	X
pos3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda	1	2	3	4	5	6	7	X
pos4	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat	1	2	3	4	5	6	7	X
pos5	Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional	1	2	3	4	5	6	7	X
pos6	Pada hirarki mana seseorang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, kami tidak memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis)	1	2	3	4	5	6	7	X
pos7	Bagaimanakah manajemen proses (tanggung jawab untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan	1	2	3	4	5	6	7	X

Kode	Praktik								
	proses, dokumentasi perubahan, dll) diatur dalam organisasi (kami memiliki unit organisasi khusus, manajemen proses adalah bagian dari unit organisasi yang lebih besar, orang-orang tertentu bertanggungjawab untuk manajemen proses; tidak dalam bentuk apapun)								
uk1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	1	2	3	4	5	6	7	X
uk2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	1	2	3	4	5	6	7	X
uk3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	1	2	3	4	5	6	7	X
uk4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis	1	2	3	4	5	6	7	X
uk5	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan	1	2	3	4	5	6	7	X
pok1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	1	2	3	4	5	6	7	X
pok2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	1	2	3	4	5	6	7	X

Kode	Praktik									
pok3	Saat anggota berbagai departemen berkumpul, sering timbul ketegangan	2	3	4	5	6	7	X		
pok4	Karyawan dari berbagai bagian merasa bahwa tujuan bagian mereka selaras	2	3	4	5	6	7	X		
pok5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis	2	3	4	5	6	7	X		
pok6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan	2	3	4	5	6	7	X		
tu1	Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	2	3	4	5	6	7	X		
tu2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan	2	3	4	5	6	7	X		
tu3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal	2	3	4	5	6	7	X		
tu4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan	2	3	4	5	6	7	X		
tu5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	2	3	4	5	6	7	X		
tu6	Kami memantau aktivitas kompetitor	2	3	4	5	6	7	X		

Kode Praktik											
pip7	manajemen dokumen yang lengkap										
	Organisasi kami telah	1	2	3	4	5	6	7	X		
	menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap										

BAGIAN III - Internal

Jawablah dengan singkat:

1. Bagaimana anda memastikan bahwa setiap karyawan di dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan?
2. Bagaimana cara anda melatih karyawan baru?
3. Apakah anda sering mengalami masalah dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan anda?
4. Bagaimana anda mentarget bisnis anda ke depannya?
5. Apakah anda memiliki rencana untuk memperbesar bisnis anda dalam waktu dekat

Lampiran B.

Hasil Wawancara

Studi Kasus 1

LAMPIRAN INFORMASI RESPONDEN

Nama : YOO SEUNG IL
Jabatan : DIREKTUR
Perusahaan : PT. TA GLOBAL INDONESIA
Alamat : KAMPUNG PASIR PACAR RT 002 / RW 003
Kota/Kabupaten : SUKABUMI
Provinsi : JAWA BARAT
Telepon : 02 66 - 737 837 Fax :
E-mail :

INFORMASI UMUM PERUSAHAAN

1. Apa jenis industri perusahaan Anda?

A Elektronik	G Peralatan
B Transportasi	H Farmasi/Medis
C Produk Industri	I Mills
D Transportasi Udara	J Semikonduktor
E Kimia	K Lain-lain, sebutkan ..GARMEN
F Pakaian	
2. Berapa perkiraan jumlah pegawai perusahaan Anda?
 - a. Kecil < 1.000 pekerja>
 - b. Sedang < 1.000 – 10.000 pekerja>
 - c. Besar > 10.000 pekerja
3. Berapa perkiraan kekayaan bersih perusahaan anda TIDAK TERMASUK tanah dan bangunan tempat usaha?
 - a. Kurang dari Rp 50 juta
 - b. Rp 50 juta - 500 juta
 - c. Rp 500 juta – 10 Milyar
4. Berapa perkiraan penjualan perusahaan Anda dalam setahun?
 - a. < 300 juta
 - b. 300 juta – 2.5 Milyar
 - c. Rp 2.5 – 50 Milyar
5. Pada fungsi apa Anda bekerja?

A Penjualan	F Mesin
B Sistem Informasi	G Keuangan
C Perencanaan dan Penjadwalan	H Distribusi
D Pemasaran	I Pembelian
E Pembustan	J Lain-lain, sebutkan ..DIREKTUR
6. Apa posisi Anda dalam perusahaan?
 - a. Pemilik perusahaan
 - b. Manajer senior
 - c. Manajer
 - d. Karyawan

BAGIAN I – INDUSTRI

Tabel B.1 menunjukkan hasil penilaian bagian industri pada PTTAG.

Berikanlah nilai penilaian seberapa setuju dan tidak setuju yang paling mencerminkan dengan kondisi perusahaan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju, 7 = Sangat Setuju; X = Tidak tahu

Tabel B.1. Hasil Wawancara Bagian Industri PTTAG

BAGIAN INDUSTRI		NILAI
Produk/layanan kami dapat dengan mudah digantikan oleh produk/layanan lain	Mbak Fitri Tidak, karena spesifikasi setiap order sangat tergantung kepada keahlian dan mesin yang dimiliki	1
Perusahaan kami membutuhkan bahan-bahan baku spesifik yang sangat vital untuk kelangsungan bisnis	Mbak Fitri Ya, karena bahan baku biasanya memang supliernya sudah ditunjuk oleh pihak pembeli melalui proses yang panjang.	5
Bahan-bahan baku penting hanya dapat dipenuhi oleh sedikit sekali supplier	Mbak Fitri Ya itu tadi, karena biasanya supliernya sudah ditunjuk oleh pihak buyer melalui proses tersendiri dari buyer.	5
Mencari supplier baru tidak mudah	Mbak Fitri Sangat setuju, karena quality bahan baku sudah ditentukan sebelumnya oleh buyer	5

BAGIAN INDUSTRI		NILAI
Pada bisnis kami keinginan pelanggan mengalami perubahan seiring dengan waktu	Mbak Fitri Sangat setuju, karena biasanya pihak buyer akan memberikan order yang akan menjadi trend pada waktu tertentu.	5
Pelanggan kami cenderung terus mencari produk baru	Mbak Fitri Terkadang iya terkadang juga repeat order tergantung evaluasi hasil penjualan serta trend	4
Terkadang pelanggan kami sangat sensitif terhadap harga, namun pada kesempatan lain harga relative tidak penting	Mbak Fitri Setuju	4
Kami merasakan permintaan untuk produk dan layanan dari pelanggan yang belum pernah membeli sebelumnya	Mbak Fitri Tidak, karena mayoritas buyer kami adalah pelanggan tetap	2
Pelanggan baru seringkali memiliki kebutuhan terkait produk yang berbeda dengan pelanggan yang lama	Mbak Fitri Setuju, terkait model pakaian.	5
Kami melayani pelanggan yang sama dengan sebelumnya	Mbak Fitri Pelayanan terhadap servis iya, tetapi terhadap produk yang dipesan sangat tergantung dari tingkat kesulitan	4

BAGIAN INDUSTRI		NILAI
Pemain baru dapat masuk ke dalam industri ini dengan mudah	Mbak Fitri Tidak sepenuhnya setuju, karena setiap buyer memiliki syarat dan spesifikasi order yang khas.	3
Persaingan pada industri kami sangat ketat	Mbak Fitri Dalam hal quality, iya.	6
Terdapat banyak perang promosi di industry kami	Mbak Fitri Tidak melakukan promosi, tidak setuju	1
Jika salah satu pesaing dapat menawarkan sebuah produk atau layanan, pesaing lainnya dapat menyamai dengan cepat	Mbak Fitri Tidak setuju, karena pihak buyer tidak hanya melihat hasil produk tetapi bagaimana produk itu dibuat dan serta kesejahteraan karyawannya.	2
Kompetisi harga menjadi ciri dalam industry kami	Mbak Fitri Tidak tentu, terkadang iya	4
Pesaing kami relatif lemah	Mbak Fitri Tidak, sama kuat	1
Bisnis kami membutuhkan karyawan dengan keahlian khusus	Mbak Fitri Sangat setuju terutama pada bidang-bidang keahlian khusus seperti pembuat desain dan patron	6
Tingkat keluar masuknya karyawan tinggi	Mbak Fitri Turnover nya rendah, tidak mencapai 3% dalam setahun	1
Tidak mudah untuk mendapatkan karyawan baru dengan keahlian yang sesuai	Mbak Fitri Gampang-gampang susah, biasanya kami merekrut orang yang telah memiliki	4

BAGIAN INDUSTRI		NILAI
	pengetahuan tentang teknik menjahit.	

BAGIAN II – ORIENTASI PROSES BISNIS

Tabel B.2 menunjukan hasil penilaian bagian orientasi proses bisnis pada PTTAG.

Berikanlah nilai penilaian seberapa setuju dan tidak setuju yang paling mencerminkan dengan kondisi perusahaan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju, 7 = Sangat Setuju; X = Tidak tahu

Tabel B.2. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis PTTAG

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	Mr. Yoo Seung Il Ya, kita setiap minggu ada meeting terkait kapasitas produksi masing-masing line.	4
sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi	Mr. Yoo Seung Il Ya diturunkan dari visi misi perusahaan.	4
sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan	Mr. Yoo Seung Il Ya, kita setiap minggu ada meeting terkait kapasitas produksi masing-masing line.	6

	manajemen puncak		
sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi	Mr. Yoo Seung Il Dikomunikasikan melalui penanggung jawab.	4
sv5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi	Mr. Yoo Seung Il Ya, pasti karena buyer memegang peranan penting.	5
ddp1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	Mbak Fitri Semua didefinisikan dengan baik. Dan semuanya terdokumentasi dengan baik. Karena kita kan terintegrasi dengan Bea Cukai juga dan juga merupakan kawasan berikat jadi semuanya terkontrol. Keluar masuk barang itu harus sesuai dengan dokumen yang disetujui oleh Bea Cukai	5
ddp2		Mbak Fitri	5

	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	Semua didefinisikan dengan baik, karena bergantung dari buyer juga. Kita terima order (PO Sheet) nanti mereka akan kasih material descriptionnya apa, consumptionnya berapa, modelnya seperti apa, harus bagaimana aksesorisnya, jadi memang misalnya PO 100pcs garment otomatis barang yang dikirimpun materialnya (fabric dsb) mencukupi 100pcs tersebut jadi keluar masuknya harus balance, jikalau ada reject tercatat juga.	
ddp3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik	Mbak Fitri Ya, setiap orang punya job description masing-masing, jadinya mereka punya perannya apa dan bertanggung jawab terhadap apa, jelas. Sesuai struktur organisasi, dan SOP terkait pembagian tanggung jawab.	5
ddp4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja	Mbak Fitri Kami memiliki SOP punya juga work instruction, jadi saat kita bekerja ada aturannya harus sesuai dengan SOP dan work instruction yang kami buat. Jadi misalnya, bagaimana mengoperasikan mesin jahit seperti menyalakan mesin, memasang jarumnya, harus pasang eyeguardnya	6

		tercantum dalam SOP atau prosedurnya	
ddp5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	Mbak Fitri Semua bagian ada flowchartnya	5
ddp6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	Mbak Fitri Semua bagian ada flowchartnya, dari barang datang distribusinya jelas	5
mmp1	Ukuran-ukuran proses terdefinisikan dan terdokumentasikan untuk setiap proses	Mbak Fitri Kita punya standar, ada juga yang sesuai dengan standar yang dimiliki oleh buyer. Jadi kita harus mengikuti perintah buyer.	5
mmp2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan	Mbak Fitri Iya, untuk penentuan standarnya	5
mmp3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses	Mbak Fitri Kan dihitung misalnya 1 baju yang dihasilkan berapa lama, kami menggunakan satuan waktu kerja, selama 1 jam bisa menghasilkan output berapa pcs baju, nah tingkat pengukurannya dari segi waktu	5

mmp4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	Mbak Fitri Ya, weekly report. Setiap hari ada hasil actual dan hasil target, nah dalam 1 minggu kita harus ekspor, tercapai apa tidak. Kalau misal ada masalah, harus dikomunikasikan agar menjadi perbaikan mutu untuk kedepannya. Setiap hari jumat ada rapatnya pada bagian produksi, QC, dan mekanik.	6
mmp5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan	Mbak Fitri Misalnya targetnya 99% tercapainya 94%, ada apa dibalik tersebut, mengapa? Ada 5 persen yang tidak tercapai itu dibahas agar tidak tercapai kembali bagaimana caranya.	5
mmp6	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal	Mbak Fitri Formal, semua kan harus ada approvalnya. Kalau misalnya ada perbedaan warna di kain, kita harus dapat persetujuan dari buyer dengan melampirkan bukti baik fisik maupun email. Kalau diberikan approval, baru kami ubah. Kalau sifatnya teknis, misalnya karena bolong karena jarumnya terlalu besar atau karena ketukan terlalu cepat. Kita tinggal laporkan ke factory	5

		manager, bagian QC, nanti bisa langsung diperbaiki. Tergantung kasus jenisnya.	
mmp7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait	Mbak Fitri Dikomunikasikan pada departemen yang berpengaruh terhadap perubahan	5
pos1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana	Mbak Fitri Mereka sudah memiliki bagian masing-masing dan setiap bagian itu tidak mengerjakan bagian yang lain karena memiliki speciality. Bagian sewing gamungkin menjadi bagian CS.	2
pos2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian	Mbak Fitri Struktur organisasi saling berkaitan, pastinya harus mendukung bagian yang lain	4
pos3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda	Mbak Fitri Betul, karyawan sewing bekerjasama dengan mekanik, pasang kancing, saling support. Namun bukan dari bagian operatornya, dari level supervisor	4

pos4	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat	Mbak Fitri Ada pada SOP, WI, berada di tingkat supervisor. (Penanggung jawab terendah)	3
pos5	Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional	Mbak Fitri	3
		Berada di tingkat supervisor. (penanggung jawab terendah)	
pos6	Pada hirarki mana seseorang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, kami tidak memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis)	Mbak Fitri	3
		Berada di tingkat supervisor. (penanggung jawab terendah)	

pos7	<p>Bagaimanakah manajemen proses (tanggung jawab untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan proses, dokumentasi perubahan, dll) diatur dalam organisasi (kami memiliki unit organisasi khusus, manajemen proses adalah bagian dari unit organisasi yang lebih besar, orang-orang tertentu bertanggungjawab untuk manajemen proses; tidak dalam bentuk apapun)</p>	<p>Mbak Fitri</p> <p>Tergantung, kalau skalanya untuk satu perusahaan, BOD nya. Kalau untuk departemennya aja, ya kepala departemennya atau supervisor, yang bertanggung jawab penuh managernya</p> <p>Ada pada satu tempat (PIC), pada masing-masing section punya bagian masing-masing</p>	3
uk1	<p>Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya</p>	<p>Mbak Fitri</p> <p>Karena tiap model pasti berbeda, ada tingkat kesulitan berbeda, caranya berbeda. Terkait ornament dalam baju itu sendiri. Pasti ada</p>	3
uk2	<p>Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis</p>	<p>Mbak Fitri</p> <p>Pasti diajari terlebih dahulu tekniknya</p>	2

uk3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	Mbak Fitri Idem	2
uk4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis	Mbak Fitri Iya, setiap orang bekerja pasti ada tanggung jawabnya. Ya pasti juga bertanggung jawab agar mencapai target.	5
uk5	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan	Mbak Fitri Karyawan sering mengadu terkait permasalahan dalam proses bisnis (jahit susah dsb) serta memberikan alternatif dalam penyelesaian masalah tersebut	4
pok1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	Mbak Fitri Sudah digunakan	4
pok2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	Mbak Fitri Karena semua bagian saling mendukung untuk mencapai target. Kalau bikin baju semua bagian harus	5

		mendukung itu agar menjadi sebuah baju.	
pok3	Saat anggota berbagai departemen berkumpul, sering timbul ketegangan	Mbak Fitri Ada aja pasti, namun tidak setiap saat	2
pok4	Karyawan dari berbagai bagian merasa bahwa tujuan bagian mereka selaras	Mbak Fitri Selaras dengan tujuan perusahaan	5
pok5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis	Mbak Fitri Iya setuju, seminggu sekali setiap hari jumat.	5
pok6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan	Mbak Fitri	3
		Harusnya ya	
tu1	Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan	Mbak Fitri	1
		Tidak, karena kita hanya ekspor serta jasa penjahitan	

	keinginan pelanggan		
tu2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan	Mbak Fitri	5
		Mengerti, harus bagus quality. Karena buyer kasih standarnya berarti harus tercapai.	
tu3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal	Mbak Fitri	4
		Kalau ada complain, kita harus terima dan selanjutnya diperbaiki. Feedback biasanya berbentuk complain yang dikirimkan melalui email.	
tu4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan	Mbak Fitri	4
		Ada pengukurannya, saat tidak ada complain target tercapai	
tu5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	Mbak Fitri	4
		Ya pasti	
tu6	Kami memantau aktivitas kompetitor	Mbak Fitri	1
		Tidak, karena punya order masing-masing	
tu7	Kami merespon tindakan kompetitor dengan cepat	Mbak Fitri	1
		Tidak, karena punya order masing-masing	
vd1		Mbak Fitri	6

	Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci	Supplier jangka panjang, karena supplier kita kan harus nominate dari buyer.	
vd2	Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses	Mbak Fitri	4
		Pasti dengan berkomunikasi	
vd3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada supplier	Mbak Fitri	4
		Ya melalui email.	
Rudy – Staff IT			
pip1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses	Kita biasanya memakai applikasi buatan vendor atau instansi terkait (Bea Cukai)	3
pip2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami	Sudah relevan	3
pip3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan		1

	perubahan- perubahan proses		
pip4	Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan		1
pip5	E-procurement, EDI, atau Supply Chain Management (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok		1
pip6	Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap	Ya untuk PO sheet, file order per buyer, pembelian raw material	4
pip7	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap		1

BAGIAN III - Internal

Jawablah dengan singkat:

1. Bagaimana anda memastikan bahwa setiap karyawan di dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan?

Kita kan ada training, seperti brainstorming juga. Memastikan juga kalau karyawan tahu dengan menggunakan training itu.

2. Bagaimana cara anda melatih karyawan baru?

Kalau membutuhkan pelatihan skill ya harus dengan supervisornya atau sama chief yang bersangkutan

3. Apakah anda sering mengalami masalah dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan anda?

Sudah ada standar yang digunakan

4. Bagaimana anda mentarget bisnis anda ke depannya?

Target bisnis seperti umumnya bisnis yang lain, harus lebih baik dari sebelumnya. Dalam hal industri garment, target bisnis umumnya adalah memaksimalkan kapasitas produksi.

5. Apakah anda memiliki rencana untuk memperbesar bisnis anda dalam waktu dekat?

Rencana memperbesar bisnis dalam waktu dekat belum. Kita masih menunggu perkembangan trend industri garment secara global.

Berikut merupakan pengecekan keabsahan data untuk PTTAG.

**SURAT PERNYATAAN KEBENARAN
HASIL WAWANCARA**

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : Fitri Peramasari
Jabatan : Compliance
Perusahaan : PT. TA Global Indonesia


Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa :

1. Seluruh pernyataan yang berada dalam berkas/dokumen yang merupakan hasil pencatatan wawancara adalah benar adanya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Sukabumi , 3 Juli 2017

Yang Membuat Pernyataan


PT. TA GLOBAL
INDONESIA
 (.....Fitri Peramasari.....)

Gambar B.1. Pengecekan Keabsahan Data PTTAG

Studi Kasus 2

LAMPIRAN
INFORMASI RESPONDEN

Nama : Sunardi Kahar
 Jabatan : Manager Exim
 Perusahaan : PT. Kwang Lim Indonesia
 Alamat : Kawasan Berikat Nusantara Blok D-09
 Kota/Kabupaten : Jakarta Utara
 Provinsi : Jakarta
 Telepon : Fax :
 E-mail :

INFORMASI UMUM PERUSAHAAN

1. Apa jenis industri perusahaan Anda?

A Elektronik B Transportasi C Produk Industri D Transportasi Udara E Kimia F Pakaian	G Peralatan H Farmasi/Medis I Mills J Semikonduktor K Lain-lain, sebutkan
---	--
2. Berapa perkiraan jumlah pegawai perusahaan Anda?
 - a. Kecil < 1.000 pekerja>
 - ☒ b. Sedang < 1.000 – 10.000 pekerja> 1500
 - c. Besar > 10.000 pekerja
3. Berapa perkiraan kekayaan bersih perusahaan anda TIDAK TERMASUK tanah dan bangunan tempat usaha?
 - a. Kurang dari Rp 50 juta
 - b. Rp 50 juta - 500 juta
 - ☒ c. Rp 500 juta – 10 Milyar
4. Berapa perkiraan penjualan perusahaan Anda dalam setahun?
 - a. < 300 juta
 - b. 300 juta – 2.5 Milyar
 - ☒ c. Rp 2.5 – 50 Milyar
5. Pada fungsi apa Anda bekerja?

A Penjualan B Sistem Informasi C Perencanaan dan Penjadwalan D Pemasaran E Pembuatan	F Mesin G Keuangan H Distribusi I Pembelian Lain-lain, sebutkan .Ekspor Impor
--	---
6. Apa posisi Anda dalam perusahaan
 - a. Pemilik perusahaan
 - ☒ b. Manajer senior
 - c. Manajer
 - d. Karyawan

BAGIAN I – INDUSTRI

Tabel B.3 menunjukkan hasil penilaian bagian industri pada PTKWA.

Berikanlah nilai penilaian seberapa setuju dan tidak setuju yang paling mencerminkan dengan kondisi perusahaan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju, 7 = Sangat Setuju; X = Tidak tahu

Tabel B.3. Hasil Wawancara Bagian Industri PTKWA

	JAWABAN	Nilai
Produk/layanan kami dapat dengan mudah digantikan oleh produk/layanan lain	Pak Sunardi Tidak bisa karena kita menggunakan mesin jahit yang special untuk produk tertentu. Misal produk tshirt/kaos ya mesinnya khusus untuk itu.	1
Perusahaan kami membutuhkan bahan-bahan baku spesifik yang sangat vital untuk kelangsungan bisnis	Pak Sunardi Ya, karena sesuai dengan order yang diminta dengan buyer maka kita penuhi permintaan buyer.	5
Bahan-bahan baku penting hanya dapat dipenuhi oleh sedikit sekali supplier	Pak Sunardi Ya, hanya dipenuhi oleh supplier yang sudah ternama, dengan mutu dan quality yang terjamin. Tidak bisa sembarangan beli.	5
Mencari supplier baru tidak mudah	Pak Sunardi Supplier dalam negeri kita ada kesulitan, kadang dari dalam	4

JAWABAN		Nilai
	negeri tidak dapat memenuhi kriteria yang diinginkan.	
Pada bisnis kami keinginan pelanggan mengalami perubahan seiring dengan waktu	Pak Sunardi Ya, sesuai trend, kemajuan jaman, mode, baju selalu mengikuti itu.	5
Pelanggan kami cenderung terus mencari produk baru	Pak Sunardi Ya, sesuai trend, kemajuan jaman, mode, baju selalu mengikuti itu.	5
Terkadang pelanggan kami sangat sensitif terhadap harga, namun pada kesempatan lain harga relative tidak penting	Pak Sunardi Kita mengikuti harga di pasaran, apabila pasar membutuhkan baju yang diinginkan, maka harga akan naik. Hukum pasar berlaku disini	4
Kami merasakan permintaan untuk produk dan layanan dari pelanggan yang belum pernah membeli sebelumnya	Pak Sunardi Belum pernah, buyer selalu tetap.	1
	Pak Sunardi	5

JAWABAN		Nilai
Pelanggan baru seringkali memiliki kebutuhan terkait produk yang berbeda dengan pelanggan yang lama	Iya, karena permintaan berbeda-beda.	
Kami melayani pelanggan yang sama dengan sebelumnya	Pak Sunardi Ya, buyer selalu tetap.	6
Pemain baru dapat masuk ke dalam industri ini dengan mudah	Pak Sunardi Tidak bisa, karena proses mendapatkan order itu sangat susah.	1
Persaingan pada industri kami sangat ketat	Pak Sunardi Iya, bersaing kita. Terutama kita ada perwakilan agent buyer yang ditunjuk oleh pembeli. Kalau di KBN ini ada beberapa perusahaan yang quality dan mutu terutama harus sesuai dengan keinginan buyer. Terutama kecepatan dan ketepatan waktu.	4
Terdapat banyak perang promosi di industry kami	Pak Sunardi Tidak ada, karena orientasinya produk besar.	1
	Pak Sunardi	2

JAWABAN		Nilai
Jika salah satu pesaing dapat menawarkan sebuah produk atau layanan, pesaing lainnya dapat menyamai dengan cepat	Tidak juga, karena sebelum diberikan order oleh buyer ada tahapan audit yang harus dilalui agar order tersebut diturunkan ke kami.	
Kompetisi harga menjadi ciri dalam industry kami	Pak Sunardi Ya, karena kami adalah perusahaan yang menangani order dalam jumlah besar sehingga harga menjadi salah satu poin penting.	5
Pesaing kami relatif lemah	Pak Sunardi Sama-sama kuat, kita berkompetisi.	1
Bisnis kami membutuhkan karyawan dengan keahlian khusus	Pak Sunardi Ya, kalau di garmen harus orang-orang yang terampil, efisiensi waktu dan tenaga diperlukan sekali karena kita padat karya, pembiayaan karyawan cukup tinggi	6
Tingkat keluar masuknya karyawan tinggi	Pak Sunardi Turnover nya 2%, 75% adalah karyawan tetap	3
Tidak mudah untuk mendapatkan karyawan baru dengan keahlian yang sesuai	Pak Sunardi Ya terutama karyawan bagian produksi.	5

BAGIAN II – ORIENTASI PROSES BISNIS

Tabel B.4 menunjukkan hasil penilaian orientasi proses bisnis pada PTKWA

Berikanlah nilai penilaian seberapa setuju dan tidak setuju yang paling mencerminkan dengan kondisi perusahaan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju, 7 = Sangat Setuju; X = Tidak tahu

Tabel B.4. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis PTKWA

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	Pak Sunardi	5
		Ya terlibat karena untuk efisiensi waktu, tenaga. Biasanya weekly meeting untuk melihat hasil produksi.	
sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi	Pak Sunardi Ya kita punya standarisasi kerja, efisiensi waktu, tepat guna, tidak membuang waktu, yang merupakan turunan dari strategi organisasi	5
sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	Pak Sunardi Ya biasanya kita ada seminggu sekali atau dua minggu sekali, evaluasi hasil produksi, hasil target, memenuhi hasil buyer atau tidak.	5
sv4		Pak Sunardi	4

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarakan ke seluruh organisasi	Biasanya perwakilan, kita ada chief, kebijakan dan strategi kita sebarakan kepada mereka. Atau supervisor juga bisa.	
sv5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi	Pak Sunardi	4
		Ya buyer biasanya memberi pengarah dan acuan untuk produk mereka. Buyer yang diwakili oleh agent (perwakilan buyer) yang mengarahkan perusahaan untuk melakukan peningkatan. Mereka juga mengontrol.	
ddp1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	Pak Sunardi Ya, proses bisnis kami terdefiniskan dengan baik dalam bentuk flowchart serta didokumentasikan.	5
ddp2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	Pak Sunardi Setiap divisi memiliki flowchart, dan memiliki input dan output masing-masing. Untuk flowchart secara umum yang jelas outputnya adalah kuantitas ekspor.	5
ddp3		Pak Sunardi	5

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik	Peran tanggung jawab untuk masing-masing proses ada, dan tersimpan. Intinya siapa yang bertanggung jawab untuk apa jelas.	
ddp4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefinisikan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja	Pak Sunardi	4
		Semua bagian terutama bagian produksi memiliki flowchart sehingga seharusnya mereka tau bagaimana cara bekerja dan paling tidak alur pekerjaan secara umum mereka ketahui.	
ddp5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	Pak Sunardi Ada untuk bagian produksi, misal bagian sewing ya ada pembagiannya masing-masing.	5
ddp6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	Pak Sunardi Penggambaran proses bisnis kami menggunakan flowchart.	5
mmp1	Ukuran-ukuran proses terdefinisikan dan terdokumentasikan untuk setiap proses	Pak Sunardi Ya, kita ada target produksi. 1 hari berapa hasil produksinya kami memiliki target, biasanya per line production. Dan tiap line berbeda-beda tergantung dari model yang dikerjakan.	4
mmp2		Pak Sunardi	5

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	Kinerja proses diukur dalam perusahaan	Ya. Kinerja proses dapat diukur dengan melihat quality dan quantity output.	
mmp3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses	Pak Sunardi Ya, setiap tujuan proses selalu ada target kinerja.	4
mmp4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	Pak Sunardi Ya, melalui chiefnya masing-masing. Targetnya perminggu.	4
mmp5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan	Pak Sunardi Ya. Kinerja proses dapat diukur dengan melihat quality dan quantity output. Dengan ukuran yang terdokumentasi tersebut hasil kinerja dapat digunakan dalam menentukan peningkatan target.	5
mmp6	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal	Pak Sunardi Ya, setiap ada perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal. Dalam proses produksi, setiap perubahan, baik itu atas permintaan pembeli maupun karena alasan teknis lain wajib dibarengi dengan dokumen perubahan yang ditandatangani atau	5

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
		disetujui oleh pihak pembeli.	
mmp7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait	Pak Sunardi Ya, setiap ada perubahan untuk proses, akan dikomunikasikan kepada pihak yang terkait	5
pos1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana	Pak Sunardi Untuk tingkat operator ya pekerjaannya itu-itu saja.	2
pos2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian	Pak Sunardi Ya, dengan adanya struktur organisasi pegawai sudah memiliki posisi dan jobdesk masing-masing sehingga tidak ada pekerjaan yang dikerjakan secara overlapping.	5
pos3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda	Pak Sunardi Hanya level pengawas dan supervisor yang sering bekerja dalam tim yang terdiri dari bagian yang berbeda.	3
pos4	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses)	Pak Sunardi Masing-masing bagian memiliki job description yang khusus	3

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	didefinisikan dan dibuat		
pos5	Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional	Pak Sunardi	4
		Iya betul	
pos6	Pada hirarki mana seseorang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, kami tidak memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis)	Pak Sunardi	6
		Pada hirarki manajemen puncak	
pos7		Pak Sunardi	3

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	Bagaimanakah manajemen proses (tanggung jawab untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan proses, dokumentasi perubahan, dll) diatur dalam organisasi (kami memiliki unit organisasi khusus, manajemen proses adalah bagian dari unit organisasi yang lebih besar, orang-orang tertentu bertanggung jawab untuk manajemen proses; tidak dalam bentuk apapun)	Setiap departemen ada yang memiliki job description untuk mendokumentasi proses dan dokumentasi perubahan. Sedangkan pengaturan peningkatan proses dilakukan oleh supervisor atau langsung oleh manajer bagian.	2
uk1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	Pak Sunardi Tidak selalu. Paling jika hanya ada model baru yang mengikuti trend	
uk2		Pak Sunardi	
			5

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	Untuk bagian produksi, karyawan sudah memiliki keahlian masing-masing sesuai bagiannya. Untuk proses pembuatan styling baru yang belum pernah dikerjakan, karyawan akan mendapatkan pelatihan baru. Secara khusus untuk peningkatan proses bisnis, yang umum dilakukan adalah mengikuti pelatihan untuk div marketing di level kantor pusat	
uk3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	Pak Sunardi Pasti diberikan pelatihan dulu.	2
uk4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis	Pak Sunardi Iya, setiap saat secara berjenjang selalu diingatkan untuk selalu “zero tolerance”. Karena dengan kualitas produk yang sesuai dengan keinginan buyer, otomatis akan meningkatkan kepercayaan buyer. Harapannya, dimasa yang akan datang buyer bersangkutan akan tetap memberikan order berkelanjutan.	5
uk5		Pak Sunardi	5

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan	Bakat kreatif karyawan tidak hanya dinilai dengan kompensasi berupa insentive atas pencapaian diatas target atas quantity prod yang sesuai quality tetapi juga dimotivasi dengan pengangkatan secara berjenjang atas jabatannya.	
pok1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	Pak Sunardi Iya, karena istilah itu memang dibuat dalam laporan produksi setiap bagian sehingga otomatis digunakan dalam komunikasi didalam produksi	5
pok2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	Pak Sunardi Iya, karyawan secara umum memahami bahwa target bisnis adalah output dari quantity dan quality produk yang dihasilkan dari proses produksi yang saling terkait.	3
pok3	Saat anggota berbagai departemen berkumpul, sering timbul ketegangan	Pak Sunardi Ketegangan akan timbul ketika berbagai departemen berkumpul/rapat pada saat ditemukan adanya ketidaksesuaian target, baik menyangkut quality maupun quantity. Pada saat seperti ini peran manager dibutuhkan untuk mengevaluasi dan menyelesaikan masalah.	2

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
pok4	Karyawan dari berbagai bagian merasa bahwa tujuan bagian mereka selaras	Pak Sunardi Semua karyawan dari berbagai bagian harus menyadari bahwa dengan bekerja secara selaras target bisnis dapat dicapai dengan baik.	4
pok5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis	Pak Sunardi	6
		Secara rutin manager bagian dengan dipimpin top manager melakukan “weekly meeting” untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis. Bahkan manakala dirasa ada masalah dilakukan meeting tambahan.	
pok6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan	Pak Sunardi Harusnya ya, untuk keharmonisan dalam bekerja.	3
tu 1		Pak Sunardi	4

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	Pada tahap awal berdiri, organisasi kami secara khusus melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dalam industri garment, spesifikasi produk sangat ditentukan oleh jenis dan kualitas mesin produksi. Sehingga manakala sudah menentukan jenis produksi, otomatis pelanggan yang akan dibidik adalah pelanggan yang memerlukan produksi sesuai dengan mesin yang dimiliki. Setelah itu tinggal menunjukan kualitas produksi dan memelihara kepercayaan sesuai dengan standar para pelanggan.	
tu2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan	Pak Sunardi Dengan melaksanakan SOP dan working sheet secara benar, otomatis semua karyawan memahami karakteristik produk yang diinginkan dan paling dihargai oleh pelanggan.	4
tu3		Pak Sunardi	5

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal	Selama melaksanakan order dari pelanggan, komunikasi dilaksanakan secara sistematis. Baik menyangkut laporan quality, dengan cara mengirimkan sampel produksi secara bertahap juga melaporkan perkembangan quantity produksi termasuk input bahan baku, bahan baku penolong hingga aksesoris. Sehingga evaluasi dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh pihak pelanggan menjadi umpan balik secara sistematis untuk peningkatan proses internal.	
tu4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan	Pak Sunardi Alat ukur sistematis yang kami lakukan dalam mengukur kepuasan pelanggan adalah dengan mengetahui banyaknya keluhan atau complain dari pelanggan melalui komunikasi rutin dan tentu saja atas banyaknya order yang akan diterima di masa produksi yang akan datang. Artinya kepuasan pelanggan secara signifikan akan ditandai dengan jumlah order yang akan diberikan dimasa yang akan datang.	4
tu5		Pak Sunardi	5

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	<p>Pelanggan kami dari USA dan Eropa sebelum menurunkan order, mensyaratkan dilakukan assessment terhadap vendor, mulai dari sistem manajemen, fasilitas untuk pekerja, gaji, jam kerja dll. Hasil dari assessment tersebut adalah penilaian tingkat kepatuhan vendor terhadap peraturan pemerintah, sistem manajemen, dan pemeringkatan atas fasilitas yang dimiliki.</p> <p>Selain itu dalam kontrak order yang diterima dari pembeli juga dijelaskan secara rinci order yang mereka mau. Dengan demikian tentu saja produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan espektasi pelanggan.</p>	
tu6	Kami memantau aktivitas competitor	<p>Pak Sunardi</p> <p>Secara khusus kami tidak memantau aktifitas competitor. Karena secara khusus tiap industri garmen memiliki kekhasan produk yang spesifik sesuai jenis mesin, teknologi dan segmen pasarnya. Dengan demikian pihak pelanggan yang sama akan</p>	3

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
		menurunkan order kepada masing-masing pabrik sesuai dengan jenis mesin dan teknologi yang dimiliki masing-masing pabrik.	
tu7	Kami merespon tindakan kompetitor dengan cepat	<p>Pak Sunardi</p> <p>Respon terhadap kompetitor yang kami lakukan adalah dengan self evaluation. Artinya apabila kompetitor memiliki mesin dan teknologi yang sama serta kapasitas mesin yang juga mendekati, tetapi mereka menerima order yang lebih banyak, berarti kompetitor tersebut selain pasti menjaga quality, time delivery dan memenuhi semua persyaratan dari pelanggan, pasti dibantu oleh pihak subkontraktor.</p>	4
vd1	Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci	<p>Pak Sunardi</p> <p>Ya pasti karena biasanya pemasok kunci itu pasti sudah di setujui dengan syarat-syarat yang sudah ditetapkan oleh pihak pelanggan. Dengan demikian kami wajib bermitra dengan pemasok itu.</p>	6

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
vd2	Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses	Pak Sunardi Ya karena berhubungan dengan produksi kita. Time delivery sudah ketauan maka barang masuk ke kami sudah diperhitungkan.	5
vd3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada supplier	Pak Sunardi Ya jadi kalau ada perubahan dari pembeli yang berpengaruh terhadap supplier maka harus disampaikan, untuk memenuhi perubahan dari pelanggan agar tidak terjadi miskomunikasi.	4
Aldy – Staff IT			
pip1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses	Biasanya dari pihak Kwang Lim Korea nya langsung untuk pengembangan sistem. Kami hanya pengguna saja atau user.	4
pip2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami	Untuk saat ini sudah cukup.	4
pip3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan	Untuk saat ini sudah cukup.	4

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	perubahan- perubahan proses		
pip4	Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan	Untuk berkomunikasi dengan pelanggan kami menggunakan email, telepon, VoIP	1
pip5	E-procurement, EDI, atau Supply Chain Management (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok	Untuk berkomunikasi dengan pemasok kami menggunakan email, telepon, VoIP	1
pip6	Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap	Kalau untuk di komputer kami menyimpan File PO tiap buyer. File pembelian barang serta ekspor impor.	5
pip7	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap		1

BAGIAN I - Internal

Jawablah dengan singkat:

1. Bagaimana anda memastikan bahwa setiap karyawan di dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan?

Setiap karyawan pada bagian/departemen memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai job deskripsi yang sudah dibuat. Di bagian produksi, job deskripsi setiap lini dalam pekerjaan setiap styling terdokumentasi dalam working sheet. Setiap output yang dihasilkan dari setiap line atau unit dilaporkan dan diperiksa oleh pengawas dan supervisor line. Dengan demikian setiap kesalahan atau penyimpangan akan diketahui. Pengawas atau supervisor dapat mengetahui siapa individu atau karyawan yang melakukan kesalahan/penyimpangan, karena produksi setiap individu dan group ditandai dengan kode yang berbeda. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa setiap karyawan di perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan.

2. Bagaimana cara anda melatih karyawan baru?

Karyawan baru yang diterima akan disesuaikan dengan kebutuhan dan latar belakang pendidikan atau pengalamannya. Dengan demikian proses adaptasi yang dilakukan adalah memperkenalkan system yang sudah berjalan. Namun demikian untuk karyawan baru yang non pengalaman, proses melatihnya adalah dengan langsung menempatkan yang bersangkutan pada unit yang dibutuhkan, memperkenalkan system yang sudah berjalan dan

memberikan job deskripsi dengan pengawasan langsung supervisor atau manajer bagian.

3. Apakah anda sering mengalami masalah dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan anda?

Tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan sangat mudah dinilai. Indikator yang sangat mudah adalah jumlah order yang diterima, jadwal produksi yang sesuai target dan jadwal pembayaran tagihan kepada pihak ketiga. Apabila indikator tersebut dalam posisi yang baik, secara umum keuntungan dan kesehatan perusahaan relative baik.

4. Bagaimana anda mentarget bisnis anda ke depannya?
Target bisnis kami kedepan adalah mengoptimalkan kapasitas produksi. Dengan kapasitas produksi yang optimal dan menjaga kualitas produksi secara ketat, otomatis target bisnis jangka menengah akan terpenuhi.
5. Apakah anda memiliki rencana untuk memperbesar bisnis anda dalam waktu dekat?

Dalam waktu dekat kami belum memiliki rencana memperbesar bisnis. Alasannya selain belum pulihnya kondisi industri garmen juga kondisi ekonomi global yang belum mendukung.

Pengecekan keabsahan data PTKWA

**SURAT PERNYATAAN KEBENARAN
HASIL WAWANCARA**

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : SUNARDI, SE
Jabatan : Spv. Shipping dept.
Perusahaan : PT. KWANG LIM INDONESIA

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa :

1. Seluruh pernyataan yang berada dalam berkas/dokumen yang merupakan hasil pencatatan wawancara adalah benar adanya.
Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Jakarta, Juli 2017

Yang Membuat Pernyataan
KWANG LIM
INDONESIA
(.....)

Gambar B.2. Pengecekan Keabsahan Data PTKWA

Studi Kasus 3

LAMPIRAN

INFORMASI RESPONDEN

Nama : Kristiawati
 Jabatan : Manager HRD
 Perusahaan : PT. Nisia Pan Pacific Clothing
 Alamat : Jl. Ngadirojo / Wonogiri - Ponorogo
 Kota/Kabupaten : Wonogiri
 Provinsi : Jawa Tengah
 Telepon : 0267-404555 Fax :
 E-mail :

INFORMASI UMUM PERUSAHAAN

1. Apa jenis industri perusahaan Anda?

A Elektronik	G Peralatan
B Transportasi	H Farmasi/Medis
C Produk Industri	I Mills
D Transportasi Udara	J Semikonduktor
E Kimia	K Lain-lain, sebutkan
<input checked="" type="checkbox"/> F Pakaian	
2. Berapa perkiraan jumlah pegawai perusahaan Anda?
 - a. Kecil < 1.000 pekerja
 - ☒ b. Sedang < 1.000 – 10.000 pekerja
 - c. Besar > 10.000 pekerja
3. Berapa perkiraan kekayaan bersih perusahaan anda TIDAK TERMASUK tanah dan bangunan tempat usaha?
 - a. Kurang dari Rp 50 juta
 - b. Rp 50 juta - 500 juta
 - ☒ c. Rp 500 juta – 10 Milyar
4. Berapa perkiraan penjualan perusahaan Anda dalam setahun?
 - a. < 300 juta
 - b. 300 juta – 2.5 Milyar
 - ☒ c. Rp 2.5 – 50 Milyar
5. Pada fungsi apa Anda bekerja?

A Penjualan	F Mesin
B Sistem Informasi	G Keuangan
C Perencanaan dan Penjadwalan	H Distribusi
D Pemasaran	I Pembelian
E Pembuatan	<input checked="" type="checkbox"/> J Lain-lain, sebutkan HRD
6. Apa posisi Anda dalam perusahaan
 - a. Pemilik perusahaan
 - ☒ b. Manajer senior
 - c. Manajer
 - d. Karyawan

BAGIAN I – INDUSTRI

Tabel B.5 menunjukkan hasil penilaian bagian industri pada PTNPC

Berikanlah nilai penilaian seberapa setuju dan tidak setuju yang paling mencerminkan dengan kondisi perusahaan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju, 7 = Sangat Setuju; X = Tidak tahu

Tabel B.5. Hasil Wawancara Bagian Industri PTNPC

	JAWABAN	Nilai
Produk/layanan kami dapat dengan mudah digantikan oleh produk/layanan lain	Pak Kristiatmojo Tidak, tidak seperti itu, tidak mudah digantikan oleh layanan lain atau produk lain.	1
Perusahaan kami membutuhkan bahan-bahan baku spesifik yang sangat vital untuk kelangsungan bisnis	Pak Kristiatmojo Secara spesifik sekali tidak, karena barang itu ada di pasaran, tetapi juga ada barang tertentu yang tidak mudah dicari dipasaran. Artinya tidak semua barang yang dibutuhkan itu spesifik atau vital.	4
Bahan-bahan baku penting hanya dapat dipenuhi oleh sedikit sekali supplier	Pak Kristiatmojo Tidak, kita bahan bakunya itu bisa dari berbagai supplier yang memproduksi barang yang sama.	4

JAWABAN		Nilai
Mencari supplier baru tidak mudah	Pak Kristiatmojo Ya sebenarnya lumayan susah karena harus mengulang kembali proses pencarian supplier, serta harus sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan.	5
Pada bisnis kami keinginan pelanggan mengalami perubahan seiring dengan waktu	Pak Kristiatmojo Ya, karena dinamis tentunya berkembang terus. Model style berubah sehingga keinginan juga berubah.	5
Pelanggan kami cenderung terus mencari produk baru	Pak Kristiatmojo Ya itu seperti itu, karena garment berkaitan dengan fashion.	5
Terkadang pelanggan kami sangat sensitif terhadap harga, namun pada kesempatan lain harga relative tidak penting	Pak Kristiatmojo Kalo harga memang agak sensitive. Tetapi pada beberapa kesempatan harga relative tidak penting.	4
Kami merasakan permintaan untuk produk dan layanan dari pelanggan yang belum pernah membeli sebelumnya	Pak Kristiatmojo Ada produk yang baru yang dimintakan itu yang belum pernah kita layani sebelumnya	3

	JAWABAN	Nilai
Pelanggan baru seringkali memiliki kebutuhan terkait produk yang berbeda dengan pelanggan yang lama	Pak Kristiatmojo Berbeda. Terkait style	4
Kami melayani pelanggan yang sama dengan sebelumnya	Pak Kristiatmojo Pasti	6
Pemain baru dapat masuk ke dalam industri ini dengan mudah	Pak Kristiatmojo Tidak, garmen ini harus melewati suatu proses audit dan verifikasi sebelumnya. Jadi tidak dengan mudah memasuki industri ini. Buat perusahaan mungkin prosedurnya gampang, tapi ada serangkaian proses yang harus dilengkapi sebelum mendapatkan order dari buyer. Adapun yang harus dilakukan adalah melewati Technical Audit serta Audit Social Compliance.	1
Persaingan pada industri kami sangat ketat	Pak Kristiatmojo Ketat sekali, karena pemain industri garment banyak termasuk pemain garment untuk pasar ekspor persaingannya ketat. Yang jelas terhadap pemenuhan terhadap perintah buyer.	5

JAWABAN		Nilai
Terdapat banyak perang promosi di industry kami	Pak Kristiatmojo Kita ngga ada promosi secara direct	1
Jika salah satu pesaing dapat menawarkan sebuah produk atau layanan, pesaing lainnya dapat menyamai dengan cepat	Pak Kristiatmojo Bisa jadi, yang terjadi sebenarnya harga standar apalagi satu area. Ya maksimal harga yang ditawarkan sejenis. Tapi yang bersaing adalah masalah kualitas.	4
Kompetisi harga menjadi ciri dalam industry kami	Pak Kristiatmojo Tergantung regionnya, berkaitan dengan poin diatas	4
Pesaing kami relatif lemah	Pak Kristiatmojo Pesaing perusahaan ini banyak, ada yang kuat-kuat juga. Pesaing dengan kategori yang sama lumayan ketat, untuk mendapatkan order.	2
Bisnis kami membutuhkan karyawan dengan keahlian khusus	Pak Kristiatmojo Ya, keahlian khusus terutama bagian produksi dan quality. Ada mesin khusus yang harus dijalankan dengan orang yang memiliki spesifikasi khusus.	5
Tingkat keluar masuknya karyawan tinggi	Pak Kristiatmojo Cukup tinggi karena sifatnya padat karya, yang membutuhkan tenaga kerja yang banyak. Sehingga turnovernya 1-5%	4
Tidak mudah untuk mendapatkan	Pak Kristiatmojo Sejujurnya susah, untuk keahlian khusus.	5

	JAWABAN	Nilai
karyawan baru dengan keahlian yang sesuai		

BAGIAN II – ORIENTASI PROSES BISNIS

Tabel B.6 menunjukkan hasil penilaian bagian orientasi proses bisnis PTNPC.

Berikanlah nilai penilaian seberapa setuju dan tidak setuju yang paling mencerminkan dengan kondisi perusahaan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju, 7 = Sangat Setuju; X = Tidak tahu

Tabel B.6. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis PTNPC

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	Pak Kristiatmojo	5
		Ya, karena terus memantau terkait peningkatan produktifitas. Usaha yang dilakukan seperti meeting, melakukan pengarahan, dan pemantauan hasil. Yang pertama melakukan pemantauan hasil, lalu dilakukan meeting terkait hasil capaian, lalu melakukan pengarahan terkait strategi produksi dan dilanjutkan dengan pengawasan ulang. Untuk manajemen puncak seperti itu. Dilakukan weekly, setiap hari senin. Kalau	

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
		pemantauan setiap hari karena tiap hari memiliki report.	
sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi	Pak Kristiatmojo Ya pastinya begitu, kita atur dulu strategi untuk jangka panjang misalnya 1 tahun, kemudian turunannya adalah proses-prosesnya.	5
sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	Pak Kristiatmojo Ya, karena ga selalu yang direncanakan sesuai dengan hasil. Kadang-kadang setelah di evaluasi ternyata strateginya tidak sesuai. Maka harus dilakukan perancangan ulang. Biasanya dalam periodic 3 bulan, bahkan apabila dalam sub proses bisa dalam periodic 1 bulan.	4
sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarakan ke seluruh organisasi	Pak Kristiatmojo Pasti, apa yang harus dilakukan dikomunikasikan sesuai dengan jaringan komunikasi. Sesuai dengan porsi informasi dan dibagikan sampai setingkat operator. Tetapi informasi yang	6

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
		disampaikan dengan porsi yang berbeda-beda tergantung bagiannya.	
sv5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi	Pak Kristiatmojo	5
		Bisa dua-duanya. Kalo dari pelanggan biasanya ada requirement atau permintaan. Bahwa penjualan meningkat di suatu negara misalnya. Atau misal ada kejadian setelah tiba di pasaran, kualitasnya tidak sesuai. Jadi diperlukan perbaikan.	
		Kalau dari Internal, untuk meningkatkan supaya buyer meningkatkan jumlah ordernya. Kita melakukan peningkatan dari segi strategi juga agar jumlah produksi meningkat.	
ddp1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	Pak Kristiatmojo Pasti,	4
ddp2		Pak Kristiatmojo	5

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	Kita selalu berpegang terhadap data-data. Tanpa itu kita tidak bisa berjalan karena output dan input harus terdefinisi dengan jelas.	
ddp3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik	<p>Pak Kristiatmojo</p> <p>Ya, jadi itu tadi terkait technical audit sebelum pabrik ini dapat menjalankan proses produksinya. Karena itu menjadi persyaratan awal untuk pabrik ini dapat menjalankan order itu. Jadi job description per proses per aktifitas harus terdokumentasi dengan jelas, yang kemarin saya kirimkan itu. Dan itu dokumentasinya harus ditempel dengan jelas mas, terutama pada saat audit agar bisa lolos.</p>	6
ddp4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi	<p>Pak Kristiatmojo</p> <p>Ya, jadi itu tadi terkait technical audit sebelum pabrik ini dapat menjalankan proses produksinya. Karena itu menjadi persyaratan awal untuk pabrik ini dapat menjalankan order itu. Jadi proses proses dalam organisasi</p>	6

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	tahu bagaimana cara mereka bekerja	dikomunikasikan kepada seluruh lini organisasi.	
ddp5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	Pak Kristiatmojo Ya, dan itu memang masing-masing departemen, hingga turun ke masing-masing bagian harus tau turunan pekerjaannya. Masing-masing harus tau	5
ddp6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	Pak Kristiatmojo Semua bagian ada flowchartnya, terkait dengan SOP. Jadi apa yang harus dikerjakan serta flownya seperti apa ada dan terdokumentasi dengan baik.	5
mmp1	Ukuran-ukuran proses terdefinisikan dan terdokumentasikan untuk setiap proses	Pak Kristiatmojo Kita punya standar, ada juga yang sesuai dengan standar yang dimiliki oleh buyer. Jadi kita harus mengikuti perintah buyer.	4
mmp2		Pak Kristiatmojo	5

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	Kinerja proses diukur dalam perusahaan	Iya, contohnya misalnya kalau di produksi ada target produksi. Ukurannya itu, kalau di kualitas ada namanya data hasil pengecekan, defectnya berapa persen. Dari itu dapat terukur, apakah mengkhawatirkan atau tidak. Kalau masih dalam toleransi ok, kalau melenceng harus ada tindakan.	
mmp3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses	Pak Kristiatmojo Karena berorientasi kepada hasil, target kerja digunakan pada proses produksi. Targetnya dalam satuan waktu. Jika tidak mencapai target, perusahaan harus siap-siap nombok.	5
mmp4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	Pak Kristiatmojo Ya, kita juga sedang mengadopsi teknologi baru. Kita ada laporan produksi setiap harinya. Jadi top management tinggal melihat line produksi mana yang tidak mencapai target.	6
mmp5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan	Pak Kristiatmojo Ya, berimplikasi terhadap pertanyaan diatas	5
mmp6		Pak Kristiatmojo	5

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal	Harus formal, karena itu menjadi dokumentasi. Jadi misalnya ada perubahan proses alasannya apa, dan berpengaruh terhadap quality. Bentuknya dalam meeting terlebih dahulu lalu diberikan instruksi bahwa itu akan diubah prosesnya.	
mmp7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait	Pak Kristiatmojo Dikomunikasikan terutama untuk departemen yang berpengaruh terhadap perubahan. Apabila perubahannya massif maka dilakukan pertemuan antara manajemen puncak. Kalau terkait teknis ya biasanya hanya pada bagian tertentu yang membutuhkan.	5
pos1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana	Pak Kristiatmojo Tergantung levelnya ya, kalau setingkat operator ya tidak banyak dimensi. Dan mayoritas disini adalah operator dan pekerjaannya itu-itulah saja.	2
pos2		Pak Kristiatmojo	5

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/ bagian	Ya, ternyata memang keberadaan struktur organisasi itu pentingnya untuk mendukung kelancaran proses. Tanpa adanya struktur organisasi, posisinya ngga jelas dan ada overlapping antar pekerjaan. Dan memang kalau di tempat kami struktur organisasi ya untuk memperjelas posisi.	
pos3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda	<p>Pak Kristiatmojo</p> <p>Lebih ke masing-masing bagian, kecuali QC harus ada disemua lini proses bisnis. (Kecuali bagian office).</p>	3
pos4	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat	<p>Pak Kristiatmojo</p> <p>Ada SOP, Jobdesc disana menjelaskan tanggung jawab atas bagian masing-masing.</p>	3
pos5	Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama	<p>Pak Kristiatmojo</p> <p>Penanggungjawabnya adalah Chief di masing-masing bagian. Dibawahnya asisten manager.</p>	4

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	dengan manajer fungsional	Untuk tingkatan bawahnya lagi ada, yakni Supervisor pada masing-masing line produksi.	
		Sebagai contoh misal tiap 3 line sewing ada 1 chief yang bertanggung jawab.	
pos6	Pada hirarki mana seseorang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, kami tidak memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis)	Pak Kristiatmojo Penanggungjawabnya adalah Chief di masing-masing bagian. Dibawahnya asisten manager.	4
pos7		Pak Kristiatmojo	2

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	<p>Bagaimanakah manajemen proses (tanggung jawab untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan proses, dokumentasi perubahan, dll) diatur dalam organisasi (kami memiliki unit organisasi khusus, manajemen proses adalah bagian dari unit organisasi yang lebih besar, orang-orang tertentu bertanggung jawab untuk manajemen proses; tidak dalam</p>	<p>Di setiap divisi ada bagian yang mengurus soal itu termasuk manajemen proses yaitu bagian admin yang akan menyimpan dokumentasi proses, perubahan proses dan peningkatan proses.</p>	

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	bentuk apapun)		
uk1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	Pak Kristiatmojo Hal baru sama sekali tidak, tetapi pasti mempelajari hal hal yang baru terkait pekerjaannya sendiri.	2
uk2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	Pak Kristiatmojo Ada, terkait produktifitas, dan kualitas, ada trainingnya. Biasanya per tiga bulan atau jika ada karyawan baru.	4
uk3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	Pak Kristiatmojo Tidak, tidak seperti itu. Tetapi pengetahuan tentang proses secara umum ya pasti diberikan pelatihan.	2
uk4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis	Pak Kristiatmojo Ya, dari level paling bawahpun diberikan tanggung jawab. Yang paling bawah itu adalah target produksi.	5

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
uk5	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan	Pak Kristiatmojo Ya, kita melakukan penilaian-penilaian. Memberikan reward perbulan terkait target produksi serta kualitas. Line produksi yang terbaik akan mendapat uang tunai.	5
pok1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	Pak Kristiatmojo Kalau input output paling output yang paling banyak digunakan karena terkait dengan produksi kita. Sedangkan kami menggunakan input itu untuk turun barang baku.	5
pok2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	Pak Kristiatmojo Sepertinya masih memandang proses yang sendiri-sendiri. Seperti bagian sewing ya sewing saja.	2
pok3		Pak Kristiatmojo	2

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	Saat anggota berbagai departemen berkumpul, sering timbul ketegangan	Ketegangan yang sifatnya pekerjaan ada, yang paling sering adalah bagian QC dan produksi. Karena dimana penentuan standar kadang bias.	
pok4	Karyawan dari berbagai bagian merasa bahwa tujuan bagian mereka selaras	Pak Kristiatmojo Ya, masing-masing bagian sama, yakni Ekspor tercapai. Di perusahaan kami yang menjadi tujuan utama adalah Ekspor. Dimana semua harus memenuhi tujuan yakni agar dapat ekspor pada tanggal sekian.	5
pok5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis	Pak Kristiatmojo Pasti, ya itu weekly meeting antara manajemen puncak. Kalau turunan organisasi juga ada weekly, seminggu dua kali juga bisa. Turun lagi ke tingkat supervisor juga ada, tiap hari Selasa.	6
pok6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi	Pak Kristiatmojo Seharusnya ya dibuat senyaman mungkin, karena demi keharmonisan dalam bekerja.	3

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	satu sama lain saat dibutuhkan		
tu1	Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	<p>Pak Kristiatmojo</p> <p>Studi pasar itu terkait masalah ketenagakerjaan (ketersediaan, karena sifatnya padat karya dan turnovernya tinggi). Kalau untuk kebutuhan dan keinginan pelanggan sepertinya tidak. Karena kami based on order.</p>	2
tu2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan	<p>Pak Kristiatmojo</p> <p>Ya, mereka kita kasih tau masing-masing brand atau merk memiliki karakter atau penekanannya dimana. Walau secara langsung tidak tersurat, sifatnya tersirat karena berdasarkan pengalaman kami terhadap para buyer.</p>	5
tu3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal	<p>Pak Kristiatmojo</p> <p>Pasti, jadi kalau ada baik keluhan atau masukan pasti kita akan melakukan perbaikan atau peningkatan. Ada feedback akan kita perbaiki dan ditingkatkan.</p>	4
tu4		Pak Kristiatmojo	4

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan	Secara langsung engga ya, tapi kita lihat dari hasil audit yang tadi saya jelaskan. Hasil audit itulah bisa diketahui tingkat kepuasan pelanggan. Karena kami bukan direct selling.	
tu5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	Pak Kristiatmojo	4
		Ya pastinya, walaupun bukan kita yang melakukan. Karena fashion itu dinamis.	
tu6	Kami memantau aktivitas kompetitor	Pak Kristiatmojo Ya, dipabrik lain seperti ini, kita juga memantau. Dari segi pemenuhan terhadap standar buyer.	4
tu7	Kami merespon tindakan kompetitor dengan cepat	Pak Kristiatmojo Saya kira ngga terlalu di prioritaskan.	2
vd1	Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka panjang)	Pak Kristiatmojo Ya sebenarnya ini terkait dengan kantor pusat kami, dimana telah bermitra dengan pemasok dengan periode yang cukup lama.	6

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	dengan pemasok kunci		
vd2	Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses	Pak Kristiatmojo Meningkatkan proses iya, pastinya. Karena terkait untuk feedback yang tadi dibahas. Dan juga ada yang namanya Supplier Ownership dimana ya pihak pemasok dituntut untuk memiliki rasa kepemilikan.	6
vd3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada supplier	Pak Kristiatmojo Secara formal juga kita sampaikan karena harus sepengetahuan mereka.	4
Diaz – Staff IT			
pip1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses	Kalau kita IT sementara Cuma mengelola. Karena terkadang pengembangan itu sudah dari vendornya sendiri. Biasanya manajemen Korea yang langsung menunjuk vendornya.	4
pip2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis	Sudah menunjang kebutuhan yang dirasa membutuhkan penggunaan teknologi	5

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	organisasi kami		
pip3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan perubahan-perubahan proses	Untuk IT kami selalu mengikuti jaman dan apabila ada perubahan dalam proses bisnis. Misalnya ada sistem baru kita harus mempelajari dan memberikan training.	4
pip4	Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan	Kami menggunakan email, telfon dan invoice saja.	1
pip5	E-procurement , EDI, atau Supply Chain Managemen t (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi	Kami menggunakan email, telfon dan invoice saja.	1

Kode	Praktik	Jawaban	Nilai
	dengan pemasok		
pip6	Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap	Kami memiliki PO buyer, dokumen daily output sewing. Dokumen data buyer, vendor.	5
pip7	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap		1

BAGIAN III - Internal

Jawablah dengan singkat:

1. Bagaimana anda memastikan bahwa setiap karyawan di dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan?

Ya tadi itu udah ada jobdescnya, kemudian ada sosialisasi dan training untuk memastikan bahwa masing-masing karyawan itu tau pekerjaan apa yang harus dilakukan.

2. Bagaimana cara anda melatih karyawan baru?

Karyawan baru untuk bagian tertentu seperti bagian sewing ini kita lakukan pelatihan langsung direct pengoperasian mesin dsb. Untuk bagian QC kita lakukan training tentang QC. Kemudian bagian cutting kita ajari caranya memotong. Bagian lainnya hanya kita training secara lisan dan terdokumentasi.

3. Apakah anda sering mengalami masalah dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan anda?

Ya sebenarnya kita selalu terkait dengan itu, hitungan terkait bisnis kan kelihatan. Ada quantity order ada ongkos jahit, lalu ketahuan income nya berapa, serta cost yang kami perlukan berapa.

4. Bagaimana anda mentarget bisnis anda ke depannya?
Pasti kita ada target-target tertentu yang diperhitungkan melalui penambahan line produksi, peningkatan order dari buyer.
5. Apakah anda memiliki rencana untuk memperbesar bisnis anda dalam waktu dekat?

Kita akhir tahun ini akan membangun satu gedung lagi untuk produksi. Untuk lebih singkatnya sebelum lebaran ini kami harus menambah 2 line produksi.

Pengecekan Keabsahan Data PTNPC

**SURAT PERNYATAAN KEBENARAN
HASIL WAWANCARA**

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : KRISTIATMOJO

Jabatan : HRD & GA MANAGER

Perusahaan : PT. NISIA RAN PACIFIC CLOTHING

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa :

1. Seluruh pernyataan yang berada dalam berkas/dokumen yang merupakan hasil pencatatan wawancara adalah benar adanya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

03 - Juli 2017

Yang Membuat Pernyataan

(KRISTIATMOJO)

Gambar B.3. Pengecekan Keabsahan Data PTNPC

Lampiran C.

Penilaian Wawancara

Tabel C. 1 merupakan hasil keseluruhan penilaian wawancara perusahaan studi kasus.

Bagian I: Industri

Tabel C. 1. Hasil Penilaian Wawancara Bagian Industri

NO	EKSTERNAL	PTTAG	PTKWA	PTNPC
SUBSTITUSI PRODUK				
1	Produk/layanan kami dapat dengan mudah digantikan oleh produk/layanan lain	1	1	1
2	Perusahaan kami membutuhkan bahan-bahan baku spesifik yang sangat vital untuk kelangsungan bisnis	5	5	4
SUBTOTAL		6	6	5
RATA-RATA		3	3	2.5
PEMASOK				
3	Bahan-bahan baku penting hanya dapat dipenuhi oleh sedikit sekali supplier	5	5	4

NO	EKSTERNAL	PTTAG	PTKWA	PTNPC
4	Mencari supplier baru tidak mudah	5	4	5
SUBTOTAL		10	9	9
RATA-RATA		5	4.5	4.5
PELANGGAN				
5	Pada bisnis kami keinginan pelanggan mengalami perubahan seiring dengan waktu	5	5	5
6	Pelanggan kami cenderung terus mencari produk baru	4	5	5
7	Terkadang pelanggan kami sangat sensitif terhadap harga, namun pada kesempatan lain harga relative tidak penting	4	4	4
8	Kami merasakan permintaan untuk produk dan layanan dari pelanggan yang belum pernah	2	1	3

NO	EKSTERNAL	PTTAG	PTKWA	PTNPC
	membeli sebelumnya			
9	Pelanggan baru seringkali memiliki kebutuhan terkait produk yang berbeda dengan pelanggan yang lama	5	5	4
10	Kami melayani pelanggan yang sama dengan sebelumnya	4	6	6
SUBTOTAL		24	26	27
RATA-RATA		4	4.333333333	4.5
KOMPETITOR				
11	Pemain baru dapat masuk ke dalam industri ini dengan mudah	3	1	1
12	Persaingan pada industri kami sangat ketat	6	4	5
13	Terdapat banyak perang promosi di industry kami	1	1	1
14	Jika salah satu pesaing dapat	2	2	4

NO	EKSTERNAL	PTTAG	PTKWA	PTNPC
	menawarkan sebuah produk atau layanan, pesaing lainnya dapat menyamai dengan cepat			
15	Kompetisi harga menjadi ciri dalam industry kami	4	5	4
16	Pesaing kami relatif lemah	1	1	2
SUBTOTAL		17	14	17
RATA-RATA		2.833333333	2.333333333	2.833333333 3
KARYAWAN				
17	Bisnis kami membutuhkan karyawan dengan keahlian khusus	6	6	5
18	Tingkat keluar masuknya karyawan tinggi	1	3	4
19	Tidak mudah untuk mendapatkan karyawan baru dengan keahlian yang sesuai	4	5	5
SUBTOTAL		11	14	14

NO	EKSTERNAL	PTTAG	PTKWA	PTNPC
RATA-RATA		3.666666667	4.666666667	4.666666667
TOTAL		68	69	72
RATA-RATA		3.578947368	3.631578947	3.789473684

Bagian II: Orientasi Proses Bisnis

Tabel C. 2 merupakan hasil wawancara orientasi proses bisnis keseluruhan perusahaan studi kasus

Tabel C. 2. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis

KODE	PRAKTEK	PTTAG	PTKWA	PTNPC
Pandangan Strategis				
sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	4	5	5
sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi	4	5	5
sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	6	5	4

KODE	PRAKTEK	PTTAG	PTKWA	PTNPC
sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarakan ke seluruh organisasi	4	4	6
sv5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi	5	4	5
SUBTOTAL		23	23	25
RATA-RATA		4.6	4.6	5
Proses Definisi dan Dokumentasi				
ddp1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	5	5	4
ddp2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	5	5	5
ddp3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik	5	5	6

KODE	PRAKTEK	PTTAG	PTKWA	PTNPC
ddp4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja	6	4	6
ddp5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	5	5	5
ddp6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	5	5	5
SUBTOTAL		31	29	31
RATA-RATA		5.166666667	4.833333333	5.166666667
Proses Pengukuran dan Pengelolaan				
mmp1	Ukuran-ukuran proses terdefiniskan dan terdokumentasikan untuk setiap proses	5	4	4
mmp2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan	5	5	5
mmp3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses	5	4	5
mmp4	Indikator kinerja dikomunikasikan	6	4	6

KODE	PRAKTEK	PTTAG	PTKWA	PTNPC
	dalam organisasi secara rutin			
mmp5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan	5	5	5
mmp6	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal	5	5	5
mmp7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait	5	5	5
SUBTOTAL		36	32	35
RATA-RATA		5.142857143	4.571428571	5
Struktur Proses Organisasi				
pos1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana	2	2	2
pos2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian	4	5	5
pos3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda	4	3	3

KODE	PRAKTEK	PTTAG	PTKWA	PTNPC
pos4	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat	3	3	3
pos5	Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional	3	4	4
pos6	Pada hirarki mana seseorang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, kami tidak memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis)	3	6	4

KODE	PRAKTEK	PTTAG	PTKWA	PTNPC
pos7	Bagaimanakah manajemen proses (tanggung jawab untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan proses, dokumentasi perubahan, dll) diatur dalam organisasi (kami memiliki unit organisasi khusus, manajemen proses adalah bagian dari unit organisasi yang lebih besar, orang-orang tertentu bertanggung jawab untuk manajemen proses; tidak dalam bentuk apapun)	3	3	2
SUBTOTAL		22	26	23
RATA-RATA		3.142857143	3.714285714	3.285714286
Manajemen Manusia				
uk1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	3	2	2
uk2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	2	5	4

KODE	PRAKTEK	PTTAG	PTKWA	PTNPC
uk3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	2	2	2
uk4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis	5	5	5
uk5	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan	4	5	5
SUBTOTAL		16	19	18
RATA-RATA		3.2	3.8	3.6
Proses Budaya Organisasi				
pok1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	4	5	5
pok2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	5	3	2

KODE	PRAKTEK	PTTAG	PTKWA	PTNPC
pok3	Saat anggota berbagai departemen berkumpul, sering timbul ketegangan	2	2	2
pok4	Karyawan dari berbagai bagian merasa bahwa tujuan bagian mereka selaras	5	4	5
pok5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis	5	6	6
pok6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan	3	3	3
SUBTOTAL		24	23	23
RATA-RATA		4	3.833333333	3.833333333
Orientasi Pasar				
tu1	Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	1	4	2

KODE	PRAKTEK	PTTAG	PTKWA	PTNPC
tu2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan	5	4	5
tu3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal	4	5	4
tu4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan	4	4	4
tu5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	4	5	4
tu6	Kami memantau aktivitas competitor	1	3	4
tu7	Kami merespon tindakan competitor dengan cepat	1	4	2
SUBTOTAL		20	29	25
RATA-RATA		2.857142857	4.142857143	3.571428571
Pandangan Pemasok				

KODE	PRAKTEK	PTTAG	PTKWA	PTNPC
vd1	Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci	6	6	6
vd2	Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses	4	5	6
vd3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada supplier	4	4	4
SUBTOTAL		14	15	16
RATA-RATA		4.666666667	5	5.333333333
Dukungan Sistem Informasi				
pip1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses	3	4	4
pip2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami	3	4	5

KODE	PRAKTEK	PTTAG	PTKWA	PTNPC
pip3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan perubahan-perubahan proses	1	4	4
pip4	Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan	1	1	1
pip5	E-procurement, EDI, atau Supply Chain Management (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok	1	1	1
pip6	Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap	4	5	5
pip7	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap	1	1	1
SUBTOTAL		14	20	21

KODE	PRAKTEK	PTTAG	PTKWA	PTNPC
RATA-RATA		2	2.857142857	3
TOTAL		200	216	217
RATA-RATA		3.773584906	4.075471698	4.094339623

Bagian III: Internal

Tabel C. 3 merupakan hasil wawancara keseluruhan perusahaan studi kasus mengenai internal dan pengembangan perusahaan.

Tabel C. 3. Hasil Wawancara Bagian Internal

PERTANYAAN	PTTAG	PTKWA	PTNPC
Bagaimana anda memastikan bahwa setiap karyawan di dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan?	Kita kan ada training, seperti brainstorming juga. Memastikan juga kalau karyawan tahu dengan menggunakan training itu.	Setiap karyawan pada bagian/departemen memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai job deskripsi yang sudah dibuat. Di bagian produksi, job deskripsi setiap lini dalam pekerjaan setiap styling terdokumentasi dalam working sheet. Setiap output yang dihasilkan dari setiap line atau unit dilaporkan dan diperiksa oleh pengawas dan supervisor	Ya tadi itu udah ada jobdescnya, kemudian ada sosialisasi dan training untuk memastikan bahwa masing-masing karyawan itu tau pekerjaan apa yang harus dilakukan.

		<p>line. Dengan demikian setiap kesalahan atau penyimpangan akan diketahui. Pengawas atau supervisor dapat mengetahui siapa individu atau karyawan yang melakukan kesalahan/penyimpangan, karena produksi setiap individu dan group ditandai dengan kode yang berbeda. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa setiap karyawan perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan.</p>	
--	--	---	--

<p>Bagaimana cara anda melatih karyawan baru?</p>	<p>Kalau membutuhkan pelatihan skill ya harus dengan supervisornya atau sama chief yang bersangkutan</p>	<p>Karyawan baru yang diterima akan disesuaikan dengan kebutuhan dan latar belakang pendidikan atau pengalamannya a. Dengan demikian proses adaptasi yang dilakukan adalah memperkenalkan system yang sudah berjalan. Namun demikian untuk karyawan baru yang non pengalaman, proses melatihnya adalah dengan langsung menempatkan yang bersangkutan pada unit yang dibutuhkan, memperkenalkan system yang sudah berjalan dan</p>	<p>Karyawan baru untuk bagian tertentu seperti bagian sewing ini kita lakukan pelatihan langsung direct pengoperasian mesin dsb. Untuk bagian QC kita lakukan training tentang QC. Kemudian bagian cutting kita ajari caranya memotong. Bagian lainnya hanya kita training secara lisan. Dan terdokumentasi</p>
---	--	---	---

		memberikan job deskripsi dengan pengawasan langsung supervisor atau manajer bagian.	
Apakah anda sering mengalami masalah dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan anda?	Sudah ada standar yang digunakan	Tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan sangat mudah dinilai. Indikator yang sangat mudah adalah jumlah order yang diterima, jadwal produksi yang sesuai target dan jadwal pembayaran tagihan kepada pihak	Ya sebenarnya kita selalu terkait dengan itu, hitungan terkait bisnis kan kelihatan. Ada quantity order ada ongkos jahit, lalu ketahuan income nya berapa, serta cost yang kami

		ketiga. Apabila indikator tersebut dalam posisi yang baik, secara umum keuntungan dan kesehatan perusahaan relative baik.	perlu berapa.
Bagaimana anda mentarget bisnis anda ke depannya?	Target bisnis seperti umumnya bisnis yang lain, harus lebih baik dari sebelumnya. Dalam hal industri garment, target bisnis umumnya adalah memaksimalkan kapasitas produksi.	Target bisnis kami kedepan adalah mengoptimalkan kapasitas produksi. Dengan kapasitas produksi yang optimal dan menjaga kualitas produksi secara ketat, otomatis target bisnis jangka menengah akan terpenuhi.	Pasti kita ada target-target tertentu yang diperhitungkan melalui penambahan line produksi, peningkatan order dari buyer.

Apakah anda memiliki rencana untuk memperbesar bisnis anda dalam waktu dekat?	Rencana memperbesar bisnis dalam waktu dekat belum. Kita masih menunggu perkembangan trend industri garment secara global.	Dalam waktu dekat kami belum memiliki rencana memperbesar bisnis. Alasannya selain belum pulihnya kondisi industri garmen juga kondisi ekonomi global yang belum mendukung.	Kita akhir tahun ini akan membangun satu gedung lagi untuk produksi. Untuk lebih singkatnya sebelum lebaran ini kami harus menambah 2 line produksi.
---	--	---	--

Lampiran D.

Dokumentasi



Gambar D.1. Narasumber PT. TA Global Indonesia, Mr. Yoo Seung Il dan Mbak Fitri



Gambar D.2. Narasumber PT. TA Global Indonesia, Bapak Rudy

Gambar D.3. Narasumber PT. Kwang Lim Indonesia, Bapak Sunardi



Gambar D.4. Narasumber PT. Kwang Lim Indonesia, Mas Aldi



Gambar D.5. Area Produksi PT. Kwang Lim Indonesia



Gambar D.6. Narasumber PT. Nesia Pan Pacific Clothing, Bapak Kris



Gambar D.7. Narasumber PT. Nesia Pan Pacific Clothing, Bapak Dia

BIODATA PENULIS



Penulis bernama lengkap Hisyam Naufal Gandhi, dengan panggilan Hisyam. Penulis yang memiliki hobi *traveling* ini dilahirkan di Jakarta, 17 Nopember 1995. Penulis telah menempuh pendidikan formal di SD Islam Al-Ikhlas Jakarta, SMP Negeri 68 Jakarta, SMA Negeri 74 Jakarta, dan masuk ke perguruan tinggi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Departemen Sistem Informasi pada tahun 2013. Penulis termasuk aktif pada kegiatan terbesar Departemen Sistem Informasi, yaitu Information Systems Expo (ISE!) selama dua periode pelaksanaan mulai tahun 2014 sebagai Staff Perkamjin ISE 2014 hingga Ketua Pelaksana ISE 2015. Penulis juga aktif pada Himpunan Mahasiswa Sistem Informasi (HMSI), khususnya dalam Departemen Pengembangan Sumber Daya Mahasiswa.